

University of Groningen

## Balans in de bestuurlijke informatievoorziening van de Landelijke Vereniging van Wereldwinkels

Dijkstra, Frank

**IMPORTANT NOTE:** You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

*Document Version*

Publisher's PDF, also known as Version of record

*Publication date:*

2004

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

*Citation for published version (APA):*

Dijkstra, F. (2004). *Balans in de bestuurlijke informatievoorziening van de Landelijke Vereniging van Wereldwinkels*.

### Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

### Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

*Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.*



**Balans in de bestuurlijke  
informatievoorziening van  
de Landelijke Vereniging  
van Wereldwinkels**

Frank Dijkstra

**EC 146**

**2004**



# Balans in de bestuurlijke informatievoorziening van de Landelijke Vereniging van Wereldwinkels



# **Balans in de bestuurlijke informatievoorziening van de Landelijke Vereniging van Wereldwinkels**

Frank Dijkstra

EC 146

Groningen, 2004

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK, DEN HAAG

Balans in de bestuurlijke informatievoorziening van de Landelijke Vereniging van Wereldwinkels, Frank Dijkstra, Groningen: Wetenschapswinkel Economie & Bedrijfskunde (Publicatiereeks Wetenschapswinkel Economie & Bedrijfskunde EC 146)

-Met literatuurlijst.

ISBN 90-5803-041-5

NUR 780

**Wetenschapswinkel Economie & Bedrijfskunde RuG**

*Onderzoeksbureau en stageloket*

Begeleidend docent: drs. D.J.J. Heslinga

Begeleiding wetenschapswinkel: drs. E. Kamphuis

Betrokken maatschappelijke organisatie: Landelijke Vereniging van Wereldwinkels

Adres:

Wetenschapswinkel Economie & Bedrijfskunde

Coördinatoren: drs. E. Kamphuis en drs. F.J. Sijtsma

Secretariaat: H.W. Janssen

Postbus 800

9700 AV GRONINGEN

Tel.: 050-363 7182 / 3754 / 3810

E-mail: [wewi@eco.rug.nl](mailto:wewi@eco.rug.nl)

Internet: [www.rug.nl/wewi/eb](http://www.rug.nl/wewi/eb)

Copyright 2004 Wetenschapswinkel Economie & Bedrijfskunde, Rijksuniversiteit Groningen, Groningen

## Voorwoord

Dit afstudeeronderzoek vormt de afronding van mijn studie Economie. Via de Wetenschapswinkel van de faculteiten Economie en Bedrijfskunde is mij de mogelijkheid geboden om een afstudeeronderzoek uit te voeren bij het Landelijk Bureau van de Landelijke Vereniging van Wereldwinkels. Ik ben van november 2003 tot juni 2004 met dit onderzoek bezig geweest, dat ik met veel plezier heb uitgevoerd.

Voor het onderzoek, dat ik thuis heb uitgevoerd, ben ik vele malen naar Culemborg geweest, waar het Landelijk Bureau gevestigd is. Daar heb ik met name gesproken met de manager van het Landelijk Bureau, Riet van Tuil. Ik wil haar zeer bedanken voor de tijd die zij beschikbaar heeft gesteld voor alle gesprekken die we hebben gevoerd. Tevens wil ik mijn begeleidend docent van de Rijksuniversiteit Groningen, Derk Jan Heslinga, bedanken voor zijn adviezen. Van de Wetenschapswinkel wil ik Elise Kamphuis bedanken voor haar adviezen. En ik wil de overige medewerkers van het Landelijk Bureau bedanken voor hun beschikbaar gestelde tijd.

Tot slot hoop ik de Landelijke Vereniging van Wereldwinkels een dienst te hebben bewezen met dit afstudeeronderzoek.

Frank Dijkstra

Groningen, 30 juni 2004





## Samenvatting

De Landelijke Vereniging van Wereldwinkels is een organisatie die via 400 aangesloten Wereldwinkels eerlijk verhandelde producten verkoopt. Dit onderzoek is uitgevoerd voor het Landelijk Bureau dat een onderdeel is van de Landelijke Vereniging van Wereldwinkels en gedelegeerde taken van het bestuur uitvoert.

Het Landelijk Bureau wil zakelijker en professioneler gaan werken. Dit moet onder andere leiden tot een duidelijker en strikter financieel beleid en beter gebruik van financiële informatie dan nu het geval is. In dit rapport is daarom de volgende vraagstelling onderzocht: *Welke verbeteringen zijn aan te brengen in de wijze waarop financiële gegevens worden verzameld, vastgelegd en gerapporteerd, zodat het Landelijk Bureau deze gegevens optimaal kan benutten?*

Om de vraagstelling te beantwoorden is allereerst de bedrijfscultuur van het Landelijk Bureau beschreven en is geanalyseerd welke invloed de cultuur heeft op het optimaal gebruik van financiële gegevens. Vervolgens is de vraagstelling beschouwd vanuit een procesgerichte benadering, waarbij de administratieve organisatie van het Landelijk Bureau ingedeeld is in de volgende processen: budgetten, inkoop, werknemers, verkoop & dienstverlening, subsidies en cadeaubon. Deze processen zijn vervolgens weer onderscheiden in subprocessen. Deze subprocessen zijn beschreven en beoordeeld (samen vormt dit de diagnose). De beoordeling van processen vond plaats op het leveren van betrouwbare financiële gegevens. Daar waar de betrouwbaarheid van de financiële gegevens in het geding kwam, zijn verbetervoorstellen gedaan in de vorm van een herontwerp.

Een bijkomend probleem voor de Landelijke Vereniging van Wereldwinkels was de balanspost “cadeaubonnen in omloop” die steeds groter werd, doordat de cadeaubon van de Wereldwinkels veel werd verkocht maar relatief weinig werd ingeleverd. Het omgaan en waarderen (c.q. afschrijven) van de uitstaande bonnen is daarom een onderdeel van dit onderzoek.



## Conclusies & aanbevelingen

### Conclusies

Het Landelijk Bureau van de Landelijke Vereniging van Wereldwinkels heeft een resultaatgerichte cultuur met een strakke controle. Maar er worden weinig regels en procedures gehanteerd, hetgeen tot uiting komt in de pragmatische instelling, waarbij financiële zaken als een bijzaak wordt gezien. Het ontbreken van regels en procedure kan een negatieve invloed hebben op de betrouwbaarheid van de financiële gegevens.

Uit de beoordeling van de administratieve organisatie van het Landelijk Bureau komen de volgende knelpunten naar voren in de betrouwbaarheid van het verzamelen, vastleggen en rapporteren van financiële gegevens:

- Bij budget voelen de budgethouders zich niet verantwoordelijke voor hun budget. De reden is dat zij niet periodiek hoeven te controleren hoeveel zij van hun kostenplaats hebben besteed en of de kosten juist geboekt zijn.
- Bij inkopen kunnen de procedures bij de vastlegging van goedgekeurde facturen problemen leveren doordat de boekhouder de bewarende en de beschikkende functie vervult, terwijl deze voor de betrouwbaarheid van de crediteur- en kostengegevens gescheiden zou moeten zijn. Daarnaast worden de betalingen die de boekhouder invoert, verstuurt en registreert, niet door iemand anders gecontroleerd.
- Bij de salarisprocedure worden wijzigingen in arbeidscontracten en ontslag van werknemers alleen per e-mail aan het servicebureau, dat de loonadministratie voor het Landelijk Bureau uitvoert, gemeld.
- Bij verkoop- en dienstverlening worden de factuuropdrachten die door de boekhouder worden ingevoerd bij de procedure factuurafwikkeling niet op juistheid gecontroleerd. Bovendien is er geen vaste termijn waarop het aanmanen van debiteuren gebeurt. Verder is de volledigheid van de opbrengstenverantwoording van de contributie-inning niet verzekerd, doordat de leden zelf hun contributie moeten berekenen. Met name voor kleine wereldwinkels kan dit voor problemen zorgen. Daarnaast houdt het Landelijk Bureau geen overzicht bij van de jaarlijks opgegeven omzet en brutowinst. Bij het aanmaken van facturen en de factuurontwikkeling doet zich het probleem voor dat debiteuren pas aangemaakt kunnen worden als het factuurbedrag bekend is, en dit is pas bekend als de debiteur betaalt of het bedrag wordt geschat.
- Bij het cadeaubonproces vindt de administratieve verwerking plaats op twee locaties, bij het Landelijk Bureau en het administratiekantoor. Het Landelijk Bureau is hierbij niet precies op de hoogte van de administratie van de cadeaubon bij het administratiekantoor. Bovendien vindt er geen voorraadadministratie van de cadeaubonnen plaats: bij de

verkoop is geen inzicht in het aantal cadeaubonnen per coupure en in de voorraad van de hoeveelheid cadeaubonnen die aanwezig zijn bij het administratiekantoor. Ook bij de inkoop ontbreekt de registratie in aantallen per coupure. Verder ontbreekt nummering van de cadeaubonnen en een beveiliging tegen fraude.

## **Aanbevelingen**

De betrouwbaarheid van het verzamelen, vastleggen en rapporteren van financiële gegevens kan het Landelijk Bureau van de Landelijke Vereniging van Wereldwinkels verbeteren als:

1. De budgethouders zelf de verantwoordelijkheid krijgen over hun budgetten en de manager hierbij een controlerende functie krijgt. Hierdoor neemt het gevaar van het uitputten van budgetten af.
2. De functievermenging van boekhouder met betrekking tot de crediteurenadministratie wordt opgeheven, door het bewaren van crediteuren (het aanmaken van nieuwe crediteuren), over te dragen aan een andere medewerker. Deze medewerker mag verder geen enkele functie met betrekking tot het inkoopproces vervullen.
3. Bij de betalingsprocedure de manager als procuratiehouder goedkeuring geeft voor de uitvoering van betalingen. Na goedkeuring wordt door het verstrekken van een unieke code voor het elektronisch versturen van de betalingsopdrachten de autorisatie verleend aan de boekhouder. Verder dient de manager op het fiatteringformulier dat bij elke factuur zit bij autorisatie voor betaling, aan te geven dat de factuur betaald is, zodat een factuur niet twee keer kan worden betaald.
4. Bij de salarisprocedure bij het opstellen van een wijzigingscontract en een ontslagverlening een kopie van de contracten naar het servicekantoor wordt gestuurd.
5. Bij de debiteurenadministratie de ingevoerde debiteuren voordat ze verwerkt worden in de boekhouding eerst op juistheid worden gecontroleerd door de manager. Hierdoor wordt zekerheid verkregen dat de goedgekeurde factuieropdrachten ook juist in de boekhouding staan.
6. Een vaste termijn voor het aanmanen van debiteuren wordt vastgesteld.
7. De bronheffing wordt ingevoerd, waardoor de betrouwbaarheid van de bepaling van de contributie beter kan worden gewaarborgd. Zolang de bronheffing nog niet is ingevoerd, kan de betrouwbaarheid worden verhoogd door het aantal controles – waarbij getoetst wordt of de door de leden vastgestelde contributie juist is - op te voeren.
8. De administratieve organisatie van de bronheffing wordt ingevoerd conform de inningswijze van de erkenningsbijdrage. De leveranciers zullen dan een maandelijks voorschot moeten betalen, welke aan het eind van het jaar wordt verrekend met de werkelijk te betalen bronheffing. Daarnaast zullen de door de leveranciers verstrekte gegevens minimaal eens per vijf jaar moeten worden gecontroleerd om de betrouwbaarheid van hun gegevens te waarborgen.

9. Het proces van de verkoop en inname van de cadeaubon wordt herontworpen, waarbij de verwerking van de cadeaubon wordt uitgevoerd door het Landelijk Bureau. Hierbij dient grote zorg uit te gaan naar het voorraadbeheer van de cadeaubon. Bovendien, moet omdat het om waardepapieren gaat de voorraad in een afgesloten ruimte worden opgeborgen waar één persoon toegang tot heeft. Verder dient onderscheid te worden gemaakt tussen een magazijnvoorraad en een werkvoorraad.
10. De cadeaubon wordt uitgerust met een barcode, zodat deze efficiënt en accuraat kan worden verwerkt en een opbouw van de balanspost cadeaubonnen in omloop in de tijd kan worden verkregen. De barcode moet bij verkoop en inname worden gescand.
11. Bij de balanspost cadeaubonnen in omloop onderscheid wordt gemaakt in twee balansposten om het waarderingsprobleem op te lossen. De eerste balanspost is “cadeaubonnen in omloop 2004” met de waarde van de in omloop zijnde cadeaubonnen tot en met 2004. De tweede balanspost is “cadeaubonnen in omloop met barcode” met de waarde van de in omloop zijnde cadeaubonnen vanaf 2005 wanneer het barcodesysteem wordt ingevoerd. De balanspost “cadeaubonnen in omloop 2004” kan eind 2004 worden gewaardeerd op € 750.000. Het bedrag boven de € 750.000 wordt afgeschreven en geboekt als resultaat. Daarna wordt deze balanspost in vijf jaren afgeschreven rekeninghoudend met de ingenomen cadeaubonnen die voor 2005 verkocht zijn. De niet ingenomen cadeaubonnen van de balanspost “cadeaubonnen in omloop met barcode” worden na vijf jaren afgeschreven.



# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord.....</b>	<b>5</b>
<b>Samenvatting.....</b>	<b>7</b>
<b>Conclusies &amp; aanbevelingen .....</b>	<b>9</b>
Conclusies.....	9
Aanbevelingen .....	10
<b>Hoofdstuk 1 Inleiding.....</b>	<b>15</b>
1.1 Inleiding.....	15
1.2 De organisatie van de LVWW .....	15
1.2.1 Het Landelijk Bureau .....	15
1.2.2 De Wereldwinkels .....	16
1.2.3 Transformatie en reorganisatie.....	16
1.3 Onderzoeksopzet.....	17
1.3.1 Probleembeschrijving .....	17
1.3.2 Methodologie .....	18
1.4 Theoretisch kader .....	19
<b>Hoofdstuk 2 Informatieverzorging .....</b>	<b>21</b>
2.1 Inleiding.....	21
2.2 Bedrijfscultuur .....	21
2.2.1 Cultuurkarakteristieken.....	22
2.2.2 Bedrijfscultuur Landelijk Bureau.....	24
2.3 Informatieverzorging.....	25
2.3.1 Typologiemodel van Starreveld .....	26
2.3.2 Informatiebehoefte .....	27
2.3.3 De processen .....	28
2.4 Budgetten.....	29
2.4.1 Beleid.....	30
2.4.2 Budgetbepaling .....	31
2.4.3 Budgetbewaking.....	31
2.5 Conclusie .....	32
<b>Hoofdstuk 3 Budgetuitputtende processen.....</b>	<b>33</b>
3.1 Inleiding.....	33
3.2 Inkopen op rekening .....	34
3.2.1 Plaatsing bestelling.....	34
3.2.2 Ontvangst goederen.....	35
3.2.3 Registratie inkoopfacturen.....	35
3.2.4 Factuurcontrole .....	36
3.2.5 Vastleggen goedgekeurde facturen .....	37
3.2.6 Betaling.....	37
3.3 Investerings.....	38
3.4 Contante inkopen.....	39
3.5 Werknemers .....	40
3.6 Salarisprocedure .....	41
3.6.1 Mutatie stamgegevens .....	42
3.6.2 Declaraties personeel.....	44
3.6.3 Uitbetaling lonen.....	44



3.7	Urenregistratieprocedure .....	45
3.8	Conclusie .....	46
<b>Hoofdstuk 4</b>	<b>Budgetverwervende categorieën .....</b>	<b>49</b>
4.1	Inleiding .....	49
4.2	Verkoop & dienstverlening .....	49
4.3	Erkenningsbijdrage leveranciers .....	50
4.3.1	Verkoopverwerving .....	50
4.3.2	Aanmaken van facturen .....	50
4.3.3	Factuurafwikkeling .....	51
4.4	Opcenten FTO .....	52
4.5	Verkoop cursussen .....	53
4.6	Contributie inning .....	53
4.6.1	Contributiebepaling .....	53
4.6.2	Aanmaken van facturen & factuurafwikkeling .....	55
4.7	Externe financiering .....	56
4.8	Nota Visie 2010 .....	57
4.8.1	Bronheffing .....	57
4.8.2	Voorstel AO voor bronheffing .....	59
4.9	Conclusie .....	59
<b>Hoofdstuk 5</b>	<b>Cadeaubon .....</b>	<b>61</b>
5.1	Inleiding .....	61
5.2	Huidige procedure verkoop en inname .....	62
5.2.1	Verkoop van cadeaubonnen .....	62
5.2.2	Inname van cadeaubonnen .....	62
5.3	Beoordeling verkoop en inname .....	62
5.4	Herontwerp verkoop en inname .....	63
5.4.1	Inleiding .....	63
5.4.2	Magazijnvoorraad .....	65
5.4.3	Werkvoorraad .....	66
5.4.4	Administratie .....	67
5.4.5	Boekingsschema cadeaubonnen .....	68
5.4.6	Nieuwe cadeaubonnen .....	68
5.5	Balanswaardering cadeaubon .....	69
5.5.1	waarderingsprobleem .....	69
5.5.2	Oplossingen .....	71
5.5.3	Afschrijfmethode .....	71
5.6	Conclusie .....	73
<b>Literatuurlijst .....</b>		<b>75</b>
<b>Bijlage 1</b>	<b>Organisatiestructuur Landelijke Vereniging van Wereldwinkels .....</b>	<b>77</b>
<b>Bijlage 2</b>	<b>Kostenplaatsen .....</b>	<b>78</b>
<b>Bijlage 3</b>	<b>Balans &amp; Resultatenrekening .....</b>	<b>80</b>
<b>Bijlage 4</b>	<b>Boekingsschema cadeaubonnen .....</b>	<b>82</b>
<b>Bijlage 5</b>	<b>Drukkosten nieuwe cadeaubonnen .....</b>	<b>83</b>

# Hoofdstuk 1 Inleiding

## 1.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het probleem van de Landelijke Vereniging van Wereldwinkels (LVWW). Om de achtergrond te schetsen wordt eerst de huidige organisatie van de LVWW behandeld. Daarna wordt kort ingegaan op de transformatie van de Wereldwinkels en de reorganisatie van de hele Landelijke Vereniging. Vervolgens wordt in paragraaf 1.3 het te onderzoeken probleem beschreven en geanalyseerd. In paragraaf 1.4 wordt tenslotte het theoretisch kader behandeld.

## 1.2 De organisatie van de LVWW

De LVWW is een vrijwilligersorganisatie met ongeveer 400 aangesloten Wereldwinkels, verspreid over heel Nederland. De LVWW wordt bestuurd door een verenigingsraad en een bestuur.

De missie van de LVWW is: *Het bevorderen van eerlijke handel, in hoofdzaak door de exploitatie van Wereldwinkels. Wereldwinkels zijn unieke en inspirerende winkels met authentieke en originele producten uit verschillende culturen. Onze klanten kunnen erop vertrouwen dat de producten zijn geproduceerd en verhandeld met respect voor mens en milieu. Wereldwinkels steunen met hun handel de producenten bij het opbouwen van een behoorlijk bestaan en ijveren voor een betere markttoegang van producenten uit de ontwikkelingslanden. In samenspraak met andere organisaties nemen Wereldwinkels waar nodig politiek stelling* (Handboek Wereldwinkels, 2003).

De Vereniging behartigt de belangen van de leden door externe vertegenwoordiging, individuele ondersteuning van winkels en het ontwikkelen van collectieve activiteiten. Daarnaast certificeert en controleert zij de leveranciers van de Wereldwinkels.

### 1.2.1 Het Landelijk Bureau

Het Landelijk Bureau, gevestigd in Culemborg, is een onderdeel van de LVWW en ressorteert onder het bestuur. Feitelijk voert het Landelijk Bureau gedelegeerde taken uit van het bestuur. Het Landelijk Bureau ontwikkelt en begeleidt de collectieve activiteiten van de winkels. Het Bureau bestaat uit een managementteam en een secretariaat, en daarnaast drie clusters, te weten: de cluster handelspolitiek, de cluster communicatie en de cluster winkels. In bijlage 1 staat het organigram van de LVWW. In totaal werken er 17 mensen. Door advisering, campagnes, lobby, certificering, regionale ondersteuning, communicatie en winkelinrichting, werken de clusters van het Landelijk Bureau aan belangenbehartiging en dienstverlening ten behoeve van de Wereldwinkels.

De cluster handelspolitiek verzorgt de certificering van leveranciers. Om aan de Wereldwinkels te mogen leveren moeten de producten en het productieproces aan een aantal eisen voldoen. Ook organiseert de cluster handelspolitiek campagnes waaraan de Wereldwinkels mee kunnen doen en vertegenwoordigt zij de LVWW in (inter)nationale samenwerkingsverbanden.

De cluster communicatie verzorgt de public relations, de website en het blad Wereldzaken. Verder probeert zij de interne communicatie binnen de hele organisatie te verbeteren.

De cluster winkels is verantwoordelijk voor de transformatie van de Wereldwinkels (zie ook paragraaf 1.2.3). Alsmede het prijs- en assortimentsbeleid, de winkelautomatisering en de bedrijfsadvisering.

### **1.2.2 De Wereldwinkels**

De Wereldwinkels verkopen producten uit ontwikkelingslanden die op een eerlijke manier worden verhandeld. Gewoonlijk kennen de Wereldwinkels een stichtings- of verenigingsstructuur en alleen bij de grotere winkels zijn betaalde medewerkers in dienst. De meeste winkels werken met werkgroepen zoals financiën, inkoop, P&O en inrichting.

### **1.2.3 Transformatie en reorganisatie**

Eind jaren negentig groeide bij de LVWW het besef dat de bedrijfsvoering zakelijker moest. Zowel de organisatiestructuur als het imago moesten veranderen. Uiteindelijk heeft dit geleid tot de transformatie van de Wereldwinkels en een reorganisatie van de hele Landelijke Vereniging.

In 2001 startte het Landelijk Bureau met de professionalisering van de Wereldwinkels. Deze Transformatie houdt de invoering van een nieuwe winkelformule in die wordt aangestuurd door de cluster winkels bij het Landelijk Bureau. De Transformatie omvat naast een nieuwe winkelformule ook een nieuwe huisstijl en een nieuwe indeling van winkels in verschillende winkelvarianten. Op basis van criteria als locatie, verzorgingsgebied en vloeroppervlakte zijn vier varianten onderscheiden, te weten: Topwinkels, Royaalwinkels, Ambulante winkels en Kernwinkels. Ook werd er gewerkt aan een nieuw automatiseringssysteem en een verbeterde marktbenadering. De Wereldwinkels konden zelf aangeven of ze mee wilden doen met het project. De planning was dat in 2005 de transformatie afgerond zou worden.

Niet alleen de winkels maar de hele LVWW is haar functioneren kritisch aan het bekijken. Door een reorganisatiecommissie is onderzoek gedaan naar de gewenste organisatievorm van de vereniging. De nieuwe organisatievorm moest passen bij de transformatiedoelstellingen en tot een verbetering van de communicatie leiden. Tevens was het uitgangspunt dat de missie en doelstelling van de Wereldwinkels en de Landelijke Vereniging door de reorganisatie niet zouden veranderen. De besluitvorming over deze nieuwe verenigingsstructuur was tijdens het schrijven van dit rapport nog niet rond.

Ten aanzien van de financieringsstructuur moest de Landelijke Vereniging minder afhankelijk worden van subsidies. Uiteindelijk heeft dit geresulteerd in de nota Visie 2010. Hierin wordt het gewenste toekomstscenario geschetst. Belangrijk bij de nieuwe organisatiestructuur zijn de te vormen adviesraden, te weten de handelsraad en de formuleraad, en de winkelvariant- en regiobijeenkomsten. Met name deze bijeenkomsten moeten de communicatie verbeteren. Om de afhankelijkheid van subsidies te verminderen wordt in de nota Visie 2010 de invoering van bronheffing via de leveranciers voorgesteld.

De uitwerking van de plannen rond de reorganisatie waren tijdens het schrijven van dit rapport nog in volle gang. Uiteindelijk was het de bedoeling om in 2005 de nieuwe organisatiestructuur in te voeren.

## **1.3 Onderzoeksopzet**

### **1.3.1 Probleembeschrijving**

De professionalisering van het Landelijk Bureau moet leiden tot een duidelijker en strikter financieel beleid en beter gebruik van financiële informatie dan tot dusverre het geval was. Er is geen goed inzicht in de administratieve organisatie en interne controle bij het Landelijk Bureau. Ten eerste, is er onvoldoende inzicht in de uitgaven van de budgetten en ten tweede, is het inzicht in financiële gegevens niet bij alle medewerkers van het Landelijk Bureau op het gewenste niveau en weet men niet altijd welke financiële informatie voor handen is. Een bijkomend probleem is de balanspost “cadeaubonnen in omloop” die steeds groter wordt, doordat de cadeaubon van de Wereldwinkels veel wordt verkocht maar relatief weinig ingeleverd. Het Landelijk Bureau beheert het geld van de verkochte cadeaubonnen. Het omgaan en waarderen (c.q. afschrijven) van de uitstaande bonnen is in dit onderzoek een relevant aspect. Ook zal er onderzocht worden of de cultuur bij het Landelijk Bureau invloed heeft op de manier waarop er met financiële informatie wordt omgegaan.

Dit onderzoek zal zich voornamelijk richten op het gebruik van financiële gegevens bij het Landelijk Bureau. De Wereldwinkels leveren ook financiële gegevens zoals een jaarrekening aan het Landelijk Bureau. In het onderzoek zal niet worden gekeken welke verbeteringen er eventueel bij de Wereldwinkels op financieel gebied mogelijk zijn. Deze afbakening vindt plaats omdat het onderzoek anders allereerst te omvangrijk zou worden en ten tweede omdat de verschillen tussen de Wereldwinkels zelf erg groot zijn. Sommige winkels leveren een door een accountant opgestelde jaarrekening in terwijl anderen een kopie van het kasboek toesturen. Tot slot hecht het management op dit moment veel waarde aan het verbeteren van de administratieve organisatie bij het Landelijk Bureau.

De doelstelling van het onderzoek is het aandragen van verbetervoorstellen aan het management van het Landelijk Bureau over de wijze waarop financiële gegevens worden verzameld, vastgelegd en gerapporteerd, zodat deze gegevens optimaal benut worden.

De vraagstelling is: Welke verbeteringen zijn aan te brengen in de wijze waarop financiële gegevens worden verzameld, vastgelegd en gerapporteerd, zodat het Landelijk Bureau deze gegevens optimaal kan benutten?

Aan de hand van de volgende deelvragen zal geprobeerd worden om de vraagstelling te beantwoorden:

1. Welke rol speelt de cultuur van het Landelijk Bureau bij het verzamelen, vastleggen en rapporteren van financiële gegevens?
2. Welke informatiebehoefte bestaat er op dit moment bij het Landelijk Bureau?
3. Welke processen zijn er te onderscheiden die in de informatiebehoefte voorzien?
4. Op welke wijze worden de financiële gegevens op dit moment verzameld en vastgelegd?
5. In hoeverre leidt de huidige wijze van verzamelen, vastleggen en rapporteren van financiële gegevens tot optimaal gebruik van deze gegevens?
6. Welke verbetervoorstellen kunnen worden aangedragen met betrekking tot het verzamelen, vastleggen en rapporteren van financiële gegevens, opdat dit leidt tot het optimaal gebruik van deze gegevens?

### **1.3.2 Methodologie**

Om de deelvraag 1 te beantwoorden is eerst de cultuur beschreven, met behulp van theorieën van Sanders & Neuijen. Verder is door middel van interviews en observatie de benodigde informatie die nodig is om de bedrijfscultuur in kaart te brengen, vergaard. Daarna is onderzocht in hoeverre de cultuurkenmerken van invloed zijn op de betrouwbaarheid van het verzamelen, vastleggen en rapporteren van financiële gegevens.

De beantwoording van deelvraag 2 is uit de financiële rapportages afgeleid. Door bestudering van deze rapportages is bepaald welke financiële gegevens de medewerkers en het management wensen te ontvangen.

Bij de beantwoording van deelvraag 3 is onderzocht hoe de gewenste informatie tot stand komt en is dit vervolgens ingedeeld in processen.

Om deelvraag 4 te beantwoorden is aan de betrokken werknemers gevraagd welke handelingen zij verrichten om de betreffende financiële gegevens te verzamelen en vast te leggen. Tevens is hierbij gebruik gemaakt van eigen waarneming door bestudering van de procedures. Hierdoor kon de werkelijke wijze van verzameling en vastlegging van financiële gegevens worden beschreven.

Bij de beantwoording van deelvraag 5 is huidige wijze van het verzamelen, vastleggen en rapporteren van financiële gegevens geanalyseerd met behulp van theorieën van Jans en Starreveld.

Bij de beantwoording van deelvraag 6 zijn oplossingen gezocht voor het verzamelen, vastleggen en rapporteren van financiële gegevens die niet-optimaal gebruikt werden.

*Randvoorwaarden*

- De resultaten dienen implementeerbaar te zijn.
- De resultaten van het onderzoek moeten niet belemmerend zijn voor het functioneren van de LVWW.
- Het onderzoek dient binnen 6 maanden afgerond te zijn.
- Het management van het Landelijk Bureau is verantwoordelijk voor de invoering van de voorgestelde verbeteringen.

**1.4 Theoretisch kader**

Een organisatie bestaat uit een groep mensen die samenwerken om een bepaald doel te bereiken. Soms valt dit doel samen met een politiek of maatschappelijk ideaal, zoals bij de LVWW, die ernaar streeft om eerlijke handel te bevorderen. Deze ideologie beïnvloedt de organisatiecultuur. Om de organisatiecultuur te analyseren is gebruik gemaakt van theorieën van Sanders & Neuijen (1999).

Om de administratieve organisatie van de LVWW te analyseren is gebruik gemaakt van de theorieën van Jans (1994) en Starreveld (1994 en 1997). Deze theorieën vormen de kern van de theorieën over administratieve organisatie. Belangrijk hierbij zijn gegevens verzamelende en vastleggende processen en de aandacht voor de betrouwbaarheid van de gegevens. Volgens Starreveld (1994, p. 265) bestaat betrouwbaarheid uit juistheid en volledigheid. Met juistheid wordt aangegeven dat verstrekte gegevens juist verantwoord zijn (juist geboekt) en rechtmatig zijn (terecht geboekt). Met volledigheid wordt aangegeven dat alles wat verantwoord (geboekt) moet worden, ook werkelijk verantwoord is. Jans (1994, p. 89) voegt hier aan toe dat betrouwbaarheid ook betekent dat de gebruiker zekerheid moet hebben dat wat gegevens pretenderen in overeenstemming is met de werkelijkheid. Dit valt echter onder de door Starreveld genoemde volledigheid: wanneer alle gegevens zijn verantwoord, kan er geen verschil bestaan tussen de werkelijkheid en de verstrekte gegevens (afgezien van een verstoring tussen het vastleggen en verstrekken van gegevens).

Starreveld (1994, p. 28) geeft de volgende definitie van bestuurlijke informatieverzorging (Jans noemt dit administratieve organisatie): *‘alle activiteiten met betrekking tot het systematisch verzamelen, vastleggen en verwerken van gegevens, gericht op het verstrekken van informatie ten behoeve van het besturen-in-enge-zin (kiezen uit alternatieve mogelijkheden), het doen functioneren en beheersen van een huishouding en ten behoeve van de verantwoordingen die daarover moeten worden afgelegd.’*

Er zijn vier onderdelen uit deze definitie te onderscheiden: het verzamelen van gegevens, het vastleggen van gegevens, het verwerken van gegevens en tot slot het verstrekken van informatie (rapporteren). Uit de definitie blijkt verder dat de informatie (gegevens) wordt verstrekt teneinde vier doelen te dienen: het besturen-in-enge-zin, het doen functioneren en beheersen van een huishouding en tot slot het afleggen van verantwoording. In dit onderzoek

zijn met name het verzamelen en vastleggen van financiële gegevens van belang alsmede het verstrekken van informatie (rapporteren). Om de gegevensverzameling en gegevensvastlegging te kunnen beoordelen is eerst beschreven hoe het er in de huidige situatie aan toegaat. In hoeverre leidt deze huidige situatie tot optimaal gebruik van de gegevens? Daarna zijn verbetervoorstellen aangedragen in de wijze van verzameling, vastlegging en rapportage van financiële gegevens.

## Hoofdstuk 2 Informatieverzorging

### 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een deel van de informatieverzorging van het Landelijk Bureau beschreven en geanalyseerd. Allereerst wordt in paragraaf 2.2 bekeken in hoeverre de bedrijfscultuur van het Landelijk Bureau van invloed is op de informatieverzorging. De paragraaf begint met een theoretische benadering van bedrijfscultuur. Vervolgens worden de cultuurkarakteristieken van Sanders & Neuijen toegepast op de bedrijfscultuur van het Landelijk Bureau om de invloed van deze cultuur op het verzamelen, vastleggen en rapporteren van financiële gegevens te analyseren. Vervolgens wordt in paragraaf 2.3 vanuit procesmatige benadering naar de informatievoorziening bij het Landelijk Bureau gekeken. Om deze benadering toe te passen moet eerst bepaald worden tot welk typologie van Starrenberg de organisatie van het Landelijk Bureau behoort. De typologie geeft aan wat het bijzondere in de administratieve organisatie is. Voor het Landelijk Bureau is dit het budgetmechanisme (zie paragraaf 2.4). Om de informatievoorziening van het Landelijk Bureau te analyseren is deze opgedeeld in de processen: inkoop, werknemers, verkoop & dienstverlening, subsidies en de cadeaubon. De informatievoorziening van deze processen komen in hoofdstuk 3 tot en met 5 aan de orde.

### 2.2 Bedrijfscultuur

Sanders & Neuijen (1999) definiëren bedrijfscultuur als volgt: *‘de gemeenschappelijke verstandhouding van de leden van – en de belanghebbenden bij het bedrijf’*. De omschrijving van bedrijfscultuur als een gemeenschappelijke verstandhouding heeft twee kernelementen, te weten verstandhouding en gemeenschappelijk. Verstandhouding heeft te maken met de bedrijfscultuur en cultuur in het algemeen en zit in de hoofden van de mensen. Cultuur is dus niet direct zichtbaar, maar kan wel direct afgeleid worden uit de manier waarop mensen zich gedragen. Er kan alleen sprake zijn van een bedrijfscultuur als deze door mensen wordt gedeeld, dit slaat op het tweede element gemeenschappelijk. Opvattingen en meningen die alleen maar door één persoon uitgedragen worden, maken geen deel uit van de bedrijfscultuur, maar van zijn of haar persoonlijke bagage.

Uitingsvormen van cultuur zijn symbolen, helden en rituelen. Deze verwijzen naar patronen van waarden en grondbeginselen en zijn vaak veel dieper geworteld en vormen het hart van de cultuur.

Symbolen zijn voorwerpen, woorden of handelingen die, naast een dagelijkse betekenis, tot uitdrukking brengen wat de organisatie wil zijn of wil betekenen. Helden of antihelden zijn reële of imaginaire personen die de organisatieleden bewonderen of verafschuwen. Rituelen zijn sociale gewoonten, zoals begroetingen die voor de organisatieleden iets essentieels



uitdrukken en die een context geven aan bepaalde gebeurtenissen. Tot slot de waarden en grondbeginselen van een bedrijfscultuur. De waarden geven aan wat men behoort te doen, de leden ontleen aan deze waarden veel van hun oordelen over wat zij goed of slecht, mooi of lelijk vinden. De grondbeginselen vallen samen met wat stilzwijgend voor waar wordt aangenomen, hierin ligt de moraal van de organisatie.

### **2.2.1 Cultuurkarakteristieken**

Om de cultuur van de LVWW te beschrijven en de invloed ervan op het verzamelen, vastleggen en rapporteren van financiële gegevens te analyseren, zal gebruik worden gemaakt van de cultuurdimensies van Sanders en Neuijen (1999). De informatie over de cultuur is verkregen door interviews met de werknemers en door observatie. Sanders en Neuijen onderscheiden de volgende cultuurdimensies, waarmee een bedrijfscultuur gekarakteriseerd kan worden:

1. Procesgericht versus resultaatgericht
2. Mensgericht versus werkgericht
3. Organisatiegebonden versus professioneel
4. Open systeem versus gesloten systeem
5. Strakke controle versus losse controle
6. Pragmatisch versus normatief.

#### *Procesgericht versus resultaatgericht*

Procesgericht wil zeggen dat de werknemers vooral gericht zijn op de manier waarop er gewerkt wordt, het proces is belangrijk. Hierbij vindt men een meer formalistische instelling, risicomijdend gedrag en werknemers die zich het liefst zo min mogelijk inspannen. Resultaatgericht houdt in dat de werknemers vooral gericht zijn op de uitkomsten van het werk en dat zij zich volop willen inzetten om een zo goed mogelijk resultaat te bereiken. Volgens Sanders en Neuijen is deze dimensie misschien wel het belangrijkste aspect van de cultuur van het bedrijf.

#### *Mensgericht versus werkgericht*

Bij mensgerichte organisaties hebben medewerkers het gevoel dat er rekening wordt gehouden met persoonlijke problemen en dat de organisatie verantwoordelijkheid neemt voor het welzijn van haar werknemers en hun gezinnen. In de mensgerichte organisaties worden vaker groepen of commissies gebruikt voor het nemen van beslissingen. In werkgerichte bedrijven voelen medewerkers een sterke druk op zich uitgeoefend om het werk af te krijgen. De organisatie is alleen geïnteresseerd in het werk dat de werknemers afleveren. Beslissingen worden in het algemeen door individuen genomen.

*Organisatiegebonden versus professioneel*

In organisatiegebonden organisaties wordt de identiteit allereerst bepaald door het lidmaatschap van die organisatie. Werknemers in een organisatiegebonden organisatie hebben ook het idee dat hun werkgever een voorkeur heeft voor het aantrekken van mensen, afkomstig van de juiste sociale klasse of schoolachtergrond. Verder menen ze dat de op het werk geldende normen overeenkomen met die van thuis. Deze werknemers vinden over het algemeen ook dat van hen niet wordt verwacht om ver vooruit te denken. In een professionele organisatie vormt het beroep van de werknemer de belangrijkste bepalende factor van diens identiteit. Deze werknemers hebben het idee dat zij zijn aangesteld vanwege hun geschiktheid voor het werk. Zij denken ook dat zij worden geacht om jaren vooruit te denken. Sanders en Neuijen leggen daarbij een verband tussen het gemiddelde opleidingsniveau van de werknemers en de score op deze dimensie. Over het algemeen geldt dat organisatiegebonden bedrijven mensen in dienst hebben met een geringer opleidingsniveau dan de professionele bedrijven.

*Open systeem versus gesloten systeem*

Mensen in organisaties met een open karakter hebben het gevoel dat de organisatie en de mensen open zijn voor nieuwkomers en buitenstaanders. Bijna iedereen past in de organisatie. Mensen in bedrijven met een gesloten karakter zien hun organisatie en hun collega's als gesloten en geheimzinnig, soms zelfs voor de eigen medewerkers. Lang niet iedereen past in een dergelijke organisatie en nieuwe medewerkers hebben vaak geruime tijd nodig om zich thuis te voelen.

*Strakke controle versus losse controle*

Strakke controle verwijst naar gedragspatronen binnen het bedrijf die gekenmerkt worden door een sterke mate van discipline en controle. Werknemers zijn zich bewust van kosten en praten serieus over het werk en over het bedrijf. Losse controle gaat samen met een geringere mate van discipline en controle. Werknemers zijn minder kostenbewust en men praat minder serieus over het werk.

*Pragmatisch versus normatief*

Bij pragmatisch ingestelde organisaties ligt de grootste nadruk op het tegemoet komen aan de wensen van de klant. Resultaten zijn belangrijker dan het volgen van de juiste procedures. Zij wijzen ook op een flexibele houding inzake ethiek en eerlijkheid bij het zaken doen. Bij organisaties die normatief zijn ingesteld, ligt de grootste nadruk op het correct toepassen van de procedures. Hier zijn de procedures belangrijker dan de resultaten. Zij wijzen ook op de hoge normen die er voor de ethiek en eerlijkheid van het zaken doen op na worden gehouden zelfs wanneer dit ten koste zou gaan van de resultaten. Men heeft het gevoel dat de

onderneming een nuttige bijdrage levert aan de samenleving; hierover bestaat in de pragmatisch ingestelde bedrijven een veel gematigder opvatting.

### **2.2.2 Bedrijfscultuur Landelijk Bureau**

Het Landelijk Bureau is vooral een resultaatgerichte, mensgerichte en open organisatie met een strakke controle die zowel pragmatisch als normatief is ingesteld. Het Landelijk Bureau is meer een resultaatgerichte dan een procesgerichte organisatie, omdat op het Landelijk Bureau hard wordt gewerkt waarbij men gericht is op het resultaat. De transformatie van de Wereldwinkels kostte veel inspanning maar werd door de medewerkers met plezier uitgevoerd. De transformatie moest leiden tot een verbetering van het resultaat van de Wereldwinkels zodat er meer eerlijk verhandelde producten verkocht zouden worden. Ondanks de centrale besluitvorming is het Landelijk Bureau mensgerichte, omdat over belangrijke beslissingen overleg plaatsvindt. Daarnaast wordt rekening gehouden met persoonlijke problemen van medewerkers. Dit laatste is echter niet tegen elke prijs. Bij ziekte of zwangerschap neemt men werk van elkaar over zonder dat dit afgedwongen wordt. Het Landelijk Bureau is vooral organisatiegebonden, omdat de medewerkers er bewust voor hebben gekozen om er te gaan werken. Soms heeft men er een goed betaalde baan bij een commercieel bedrijf voor opgegeven. Een belangrijke reden om bij de LVWW te gaan werken is de ideologie van de organisatie. Dit bepaalt ook in belangrijke mate de binding met de organisatie. Overigens zijn de meeste medewerkers goed opgeleide professionals. Het Landelijk Bureau heeft een open karakter, omdat de sfeer informeel en ontspannen is en voor nieuwe medewerkers een speciaal inwerkprogramma is opgesteld. Dit programma heeft onder andere ten doel om met iedere medewerker individueel kennis te maken. In deze kennismakingsgesprekken worden naast zakelijke onderwerpen ook over persoonlijke kwesties gesproken. Verder is bij het Landelijk Bureau vooral sprake van een strakke controle, hoewel deze niet zozeer hoeft worden afgedwongen. Dat er weinig geld is, weet iedereen. Hoewel men kostenbewust is, heeft men geen inzicht in de eigen budgetten, terwijl deze informatie vaak gewoon beschikbaar is. De werktijden zijn niet strikt als men maar de uren draait waarvoor men is aangenomen. Voor vergaderingen en andere afspraken komt men doorgaans op tijd. We kunnen tot slot stellen dat het Landelijk Bureau zowel eigenschappen heeft van een normatief ingestelde organisatie als van een pragmatisch ingestelde organisatie. De LVWW is een ideële organisatie die als doel heeft het bevorderen van eerlijke handel door het exploiteren van Wereldwinkels. Ethiek en eerlijkheid zijn dan ook belangrijke normen. In dit opzicht zou men van een normatief ingestelde organisatie kunnen spreken. Maar men is daarnaast niet erg op het volgen van procedures gericht. Voor heel veel bedrijfsprocessen zijn tot op heden zelfs nog geen procedures opgesteld. Het hangt van de medewerker af hoeveel tijd er voor een klant genomen wordt, hierin werkt de één efficiënter dan de ander. Wat betreft deze procedures kan men eerder spreken van een pragmatisch ingestelde organisatie.

Sanders en Neuijen geven aan dat zij geen waardeoordeel aan de cultuurdimensies willen verbinden, omdat dit per bedrijf kan verschillen. Dit hangt mede af van de filosofie, het soort product etc. De cultuur kan wel invloed hebben op de betrouwbaarheid van het verzamelen, vastleggen en rapporteren van financiële gegevens. De vraag doet zich dan ook voor in hoeverre de cultuur van het Landelijk Bureau invloed heeft op deze betrouwbaarheid. Met name de volgende cultuurkarakteristieken kunnen invloed hebben op de betrouwbaarheid van het verzamelen, vastleggen en rapporteren van financiële gegevens:

- Procesgericht                      versus                      resultaatgericht
- Strakke controle                  versus                      losse controle
- Pragmatisch                        versus                      normatief

Betrouwbaarheid van gegevens kan niet los worden gezien van doelgerichtheid. Gegevens moeten in de eerste plaats voldoen aan de informatiebehoeften van de gebruikers anders zijn de gegevens nutteloos. De resultaatgerichtheid van het Landelijk Bureau kan helpen bij de doelgerichtheid van de verstrekte financiële gegevens. Een andere belangrijke waarborg voor de betrouwbaarheid van de financiële gegevens, het toepassen van vaste procedures, ontbreekt echter grotendeels bij het Landelijk Bureau. Dit komt tot uiting in de pragmatische instelling van het Landelijk Bureau. Hier tegenover staat dat de strakke controle bij het Landelijk Bureau de betrouwbaarheid weer zou kunnen vergroten.

Uit de interviews is gebleken dat veel werknemers een gebrek aan affiniteit met financiële zaken hebben. Veel werknemers zien financiën als een bijzaak. Hierdoor wordt niet de nadruk gelegd op het belang van betrouwbare financiële gegevens. De wens van het Landelijk Bureau om zakelijker en professioneler te gaan werken houdt in dat er met meer regels en procedures gewerkt zal moeten worden. Dit betekent dat het Landelijk Bureau zelf al aangeeft een meer normatief ingesteld organisatie te willen worden.

## **2.3 Informatieverzorging**

Zonder informatie is het besturen van een organisatie, het beheersen van interne processen en het afleggen van verantwoordingen niet goed mogelijk. Om een goed functionerende informatieverzorging mogelijk te maken, zal binnen een organisatie moeten worden zorggedragen voor zowel de registratieve als de administratieve taken. Deze taken vormen de basis van de informatieverzorging en worden aangeduid als de administratieve organisatie.

Informatieverzorging binnen een organisatie is een concreet proces. Het behelst onder andere het verzamelen, vastleggen en verwerken van gegevens. Vanuit deze functionele benaderingswijze bekeken, is de informatieverzorging, evenals andere activiteiten die binnen de organisatie plaatsvinden, op te vatten als een proces, een onderdeel van het totale organisatiesysteem. Tegen deze achtergrond zou men ook kunnen spreken over informatiesystemen.

Volgens Starreveld stelt dat het informatiebeleid - en op grond daarvan het informatieplan - vaststelt welke informatiesystemen moeten worden ontwikkeld en hoe. Hierbij geven het informatiebeleid en het informatieplan aan op welke wijze de informatieverzorging van een organisatie zo effectief en efficiënt mogelijk kan worden ingericht. Informatieplanning is het proces waarin het informatieplan wordt opgesteld. Dit proces kent drie fasen (Starreveld, 1994, p. 99):

- Analyse van de huidige situatie
- Vaststellen van de gewenste situatie
- Vaststellen van het migratiepad.

### **2.3.1 Typologiemodel van Starreveld**

Om inzicht te krijgen in de voor het Landelijk Bureau relevante processen wordt de typologie van Starreveld toegepast. Dit is een algemeen aanvaarde en toegepaste methode om de administratieve organisatie van diverse typen organisaties (Starreveld spreekt van huishoudingen) te onderzoeken.

Starreveld (1997b, p. 19) maakt een onderscheid tussen huishoudingen die wel en huishoudingen die niet voor de markt produceren. Het kringloopproces bij huishoudingen die voor de markt produceren (productiehuishoudingen) heeft een ander karakter dan dat van huishoudingen die, anders dan op ruilbasis, goederen en diensten beschikbaar stellen voor de rechtstreekse behoeftebevrediging van hun leden (consumptiehuishoudingen). Bij de productiehuishoudingen wordt namelijk door het marktmechanisme op het moment van verkoop, in de overeengekomen verkoopprijs een zeker waardeoordeel uitgesproken over de geleverde zaken. Dit oordeel kan worden gesteld tegenover de kosten die voor de verkrijging van de geleverde zaken zijn gemaakt. Er bestaat in dergelijke huishoudingen dus een rationeel verband tussen de waarden van de opgeofferde en verkregen zaken. Bij consumptiehuishoudingen daarentegen is toetsing van kosten aan opbrengsten niet mogelijk. Door het ontbreken van het marktmechanisme zal de economische allocatie van middelen op een andere wijze moeten plaatsvinden. Het alternatief voor het marktmechanisme is het budgetmechanisme. Hierbij worden de activiteiten gestuurd met behulp van een begroting, dat na de vaststelling fungeert als een budget. Starreveld stelt dat bij deze huishoudingen het toetsen van de uitgaven aan autorisatiebegrotingen op de voorgrond zal staan. Aan de besluitvorming met betrekking tot deze autorisatiebegrotingen liggen in het algemeen niet alleen bedrijfseconomische overwegingen maar ook politieke, maatschappelijke en/of ideële overwegingen ten grondslag. Binnen de administratieve organisatie neemt het vaststellen van de begroting in dergelijke huishoudingen een belangrijke plaats in, deze begroting draagt het karakter van een activiteitenplan voor het komende jaar.

De LVWW valt volgens het typologiemodel te typeren als een *niet-voor-de-markt-producerende huishouding van privaatrechtelijke gemeenschap*. Er worden diensten geleverd waarbij nauwelijks een rationeel verband bestaat tussen de waarden van de opgeofferde en

verkregen zaken. Wel moet gezegd worden dat de LVWW niet een 100% zuivere niet-voor-de-markt-producerende huishouding is. Er worden ook diensten aan derden geleverd waar een directe tegenprestatie tegenover staat, zoals de erkenningbijdrage van de leveranciers (zie paragraaf 4.3). Omdat de opbrengsten van deze activiteiten maar een klein deel van het totaal uitmaken, en de financiering van de vereniging verder plaatsvindt door subsidies en contributie-inkomsten, is het te rechtvaardigen uit te gaan van een niet-voor-de-markt-producerende huishouding.

De typologie geeft aan wat het bijzondere in de administratieve organisatie is. Omdat het Landelijk Bureau gedelegeerde taken uitvoert van het bestuur, wat gebruikelijk is in een grote vereniging, zal een zekere bedrijfsmatige beheersing van de activiteiten vereist zijn. De aard van deze activiteiten zijn over het algemeen dienstverlenend van aard, daarnaast zijn er uiteraard activiteiten die in vele organisaties voorkomen.

In de theorieën met betrekking tot de administratieve organisatie gaan auteurs als Jans en Starreveld uit van een organisatie die bestaat uit verschillende processen. Zo stelt Jans (1994, p. 20) dat activiteiten in een organisatie zijn gebundeld in processen, waarbij een proces wordt gezien als een systematische opeenvolging van gelijkgerichte activiteiten. Hij maakt bijvoorbeeld een onderscheid tussen het inkoopproces, verkoopproces en het financiële proces.

Voor het analyseren van de administratieve organisatie van het Landelijk Bureau, zal ook onderscheid worden gemaakt in processen. Om tot dit onderscheid te komen, zal in de volgende paragraaf de informatiebehoefte binnen het Landelijk Bureau worden geïnventariseerd.

### **2.3.2 Informatiebehoefte**

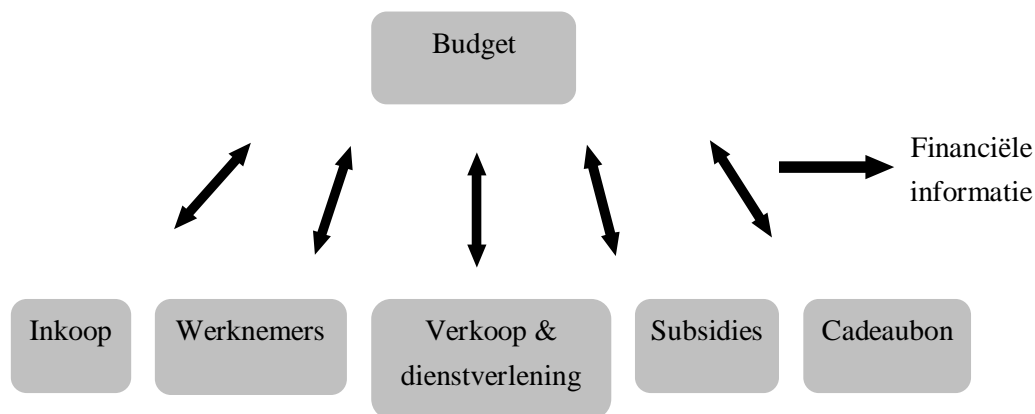
In dit onderzoek is de betrouwbaarheid van de gegevensverzameling en vastlegging onderzocht. Deze gegevens worden onder andere verzameld en vastgelegd ten behoeve van het voorzien in de informatiebehoeften bij het Landelijk Bureau. Om de uitgaven te bewaken werkt het Landelijk Bureau met budgethouders. Per cluster zijn er één of twee budgethouders, daarnaast zijn de manager en de directeur ook budgethouder. Een budgethouder is verantwoordelijk voor een aantal kostenplaatsen. De verwachte uitgaven per kostenplaats worden vastgelegd in een begroting, die daarna fungeert als budget. In bijlage 2 staat een overzicht van de kostenplaatsen weergegeven.

De budgethouders hebben informatie nodig om de uitgaven (en soms ook inkomsten) in hun kostenplaatsen te bewaken. De informatie die hiervoor nodig is, wordt bewaakt door de manager van het Landelijk Bureau. De hoeveelheid informatie die nodig is om de budgetten te bewaken, is op zich gering vanwege de beperkte omvang van de organisatie. De meeste budgethouders geven aan dat een overzicht van de stand van zaken eens per kwartaal voldoende is. Bij een grote uitgave wensen ze wel op elk moment een actueel overzicht te kunnen opvragen.

Op elk moment kunnen de budgethouders een overzicht van hun kostenplaatsen bij de manager opvragen. De intentie van de manager is om minstens eens per kwartaal een dergelijk overzicht te verstrekken. Hiervoor zijn echter geen vaste data in het jaar vastgelegd.

### 2.3.3 De processen

Bestuurlijke informatieverzorging wordt beschouwd als een verzameling van processen. Om de relevante processen van het Landelijk Bureau te onderscheiden, wordt de informatie, die nodig is om de budgetten van het Landelijk Bureau te bewaken in processen verdeeld. In figuur 2.1 is een procesmodel weergegeven waarin de relatie is weergegeven tussen relevante processen (inkoop, werknemers, verkoop & dienstverlening, subsidies en cadeaubon), de financiële informatie en het budget.



*Figuur 2.1 Het procesmodel*

Het eerste proces dat in figuur 2.1 valt te onderscheiden, is inkoop. Hieronder vallen veel kosten die ten laste komen van de kostenplaatsen (zie bijlage 2). Inkoop kan worden uitgesplitst in verschillende procedures. Ten eerste, de inkopen op rekening, waarbij de leverancier een factuur stuurt. Ten tweede de investeringen, waaronder kostbare activa vallen zoals de inventaris. Aangezien er bij investeringen sprake is van een aantal bijzondere aspecten en het vaak om grote bedragen gaat, wordt deze inkoopprocedure apart besproken. Tot slot worden de contante inkopen als een apart proces behandeld omdat contante inkopen speciale maatregelen met betrekking tot de kas met zich meebrengen.

Het tweede proces betreft de werknemers. Hieronder vallen de personeelskosten die veroorzaakt worden door een tweetal processen. Het eerste heeft betrekking op de werknemers in vaste dienst, welke wordt aangeduid als salarisprocedure. Hiertoe behoren mutaties van stamgegevens, declaraties van het personeel en de uitbetaling van de lonen. Het tweede heeft betrekking op urenregistratieprocedure die de personeelskosten toewijst aan de verschillende kostenplaatsen.

Het derde proces is verkoop & dienstverlening. Hieronder vallen de procedures die geld opleveren. De eerste is de inning van contributies. Elk lid van de vereniging moet contributie

betalen om gebruik te mogen maken van de dienstverlening van het Landelijk Bureau. De tweede is de verkoopprocedure. Hieronder vallen bijvoorbeeld de verkoop van cursussen aan de leden en de erkenningbijdrage van de leveranciers die zij betalen om te mogen leveren aan de Wereldwinkels. Tot slot is er nog een procedure opcenten FTO. FTO staat voor Fair Trade Organisatie. De FTO betaalt een bepaald percentage van de omzet die de Wereldwinkels bij hen genereren aan het Landelijk Bureau.

Het vierde proces heeft betrekking op de subsidies. Net als verkoop & dienstverlening levert dit proces geld op. Het Landelijk Bureau ontvangt van een aantal instanties subsidies, welke uitgegeven moeten worden aan vooraf gespecificeerde doelen. Om in aanmerking te komen voor een subsidie moet vaak aan veel voorwaarden voldaan worden. Een proces dat veel tijd in beslag neemt. Het Landelijk Bureau is voor 60% van haar financiering afhankelijk van subsidies.

De vijfde en laatste categorie heeft betrekking op de *cadeaubon* die de Wereldwinkels verkopen. De cadeaubon wordt relatief veel verkocht maar weinig ingeleverd. Vanwege de onbeperkte geldigheid van de bonnen ontstaat hierdoor een waarderingsprobleem. Procedures die betrekking hebben op de cadeaubon zijn de verkoop van cadeaubonnen en de inname van cadeaubonnen. Naast deze twee procedures zijn nog twee aspecten relevant namelijk de waardering van de uitstaande cadeaubonnen en het afschrijvingsbeleid.

Alle bovengenoemde processen gezamenlijk moeten leiden tot de gewenste gegevens om de budgetten te bewaken en aan de informatiebehoefte van het Landelijk Bureau te voldoen. Uit de toepassing van de typologie van Starreveld bleek dat bij het Landelijk Bureau het vaststellen en het uitputten van de budgetten centraal staat. De hierboven onderscheiden processen hebben voornamelijk betrekking op het uitputten van de budgetten: het gaat om het besteden van middelen. De categorie verkoop & dienstverlening en subsidies zijn te beschouwen als het verwerven van een deel van het budget.

Aangezien het vaststellen van de budgetten in de typologie een erg belangrijke rol speelt, zal hieraan in de volgende paragraaf aandacht aan worden besteed, waarbij de gehele financiële beheersingscyclus van de organisatie aan bod komt: het vaststellen van de budgetten en daarna de uitputting ervan.

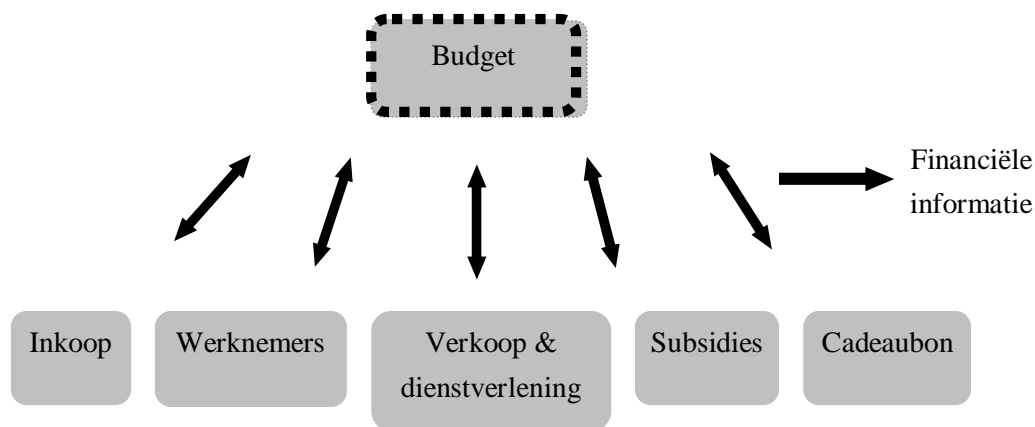
Figuur 2.1 geeft ook het vervolg van dit onderzoek weer in een procesmodel. Hieruit blijkt dat de informatieverzorging die in dit onderzoek wordt behandeld, de vergelijking betreft tussen het budget en de verschillende kosten en opbrengsten.

## **2.4 Budgetten**

Het beleid bepaalt hoe het budget wordt besteed. Het budget is afhankelijk van de mogelijkheid tot interne en externe financiering. Met het budget van het Landelijk Bureau worden alle verenigingsactiviteiten gefinancierd.

De positie van het budget in het onderzoek is in figuur 2.2 weergegeven.





*Figuur 2.2 Het procesmodel*

### 2.4.1 Beleid

Bij de LVWW is de algemene ledenvergadering het hoogste orgaan. Dit orgaan wordt gevormd door de verenigingsraad dat bestaat uit een afvaardiging van de leden en telt 40 personen (zie bijlage 1 voor het organigram van de LVWW). De verenigingsraad komt twee keer per jaar bijeen in november en in juni. Tijdens deze vergaderingen worden onder andere beslissingen genomen over beleidskwesties en de begroting.

De beleidsvorming vindt gestalte in een aantal beleidsnota's. Voor de korte tot middellange termijn wordt er een meerjarenvisie opgesteld. Deze meerjarenvisie beslaat een periode van 3 jaren en geeft in grote lijnen weer wat er de komende jaren gaat gebeuren. Op basis van de meerjarenvisie wordt de jaarlijkse nota Werkplan Landelijk Bureau opgesteld. Dit werkplan bevat de concrete invulling van activiteiten die voortvloeien uit het uitgezette beleid in de meerjarenvisie. Het werkplan is verdeeld in twee onderdelen: de producten en diensten die door het Landelijk Bureau worden aangeboden en de organisatie van het Landelijk Bureau.

Het werkplan dat voor één kalenderjaar geldt, wordt in augustus geschreven. Dit vroege tijdstip is nodig om ervoor te zorgen dat de statutair voorgeschreven voorbereidingstijd voor de verenigingsraad van november wordt gerealiseerd. Voor de op te stellen begroting, dat een onderdeel is van het werkplan, heeft dit vroege tijdstip consequenties. Feitelijk moet in de zomer al een begroting worden gemaakt voor het komende jaar, terwijl men niet in staat is de cijfers van het huidige jaar te gebruiken. Dus zal men zich vooral moeten baseren op de cijfers van het jaar ervoor. Bij de opstelling van de begroting voor 2005 gebruikt men dus de cijfers van 2003 hierdoor loopt men steeds een jaar achter.

Voor de beleidsontwikkeling op lange termijn is de nota Visie 2010 opgesteld. Deze nota komt in paragraaf 4.8 aan de orde. In deze nota wordt een nieuwe organisatiestructuur en financieringsstructuur voorgesteld. De discussie en besluitvorming hierover is nog in volle gang. Uitvoering van Visie 2010 zou de problemen ten aanzien van het opstellen van de begroting kunnen oplossen.

### **2.4.2 Budgetbepaling**

Het budget van het Landelijk Bureau is afhankelijk van de mogelijkheid tot verkrijging van financiële middelen. Deze financiële middelen worden door het Landelijk Bureau deels intern, binnen de vereniging en deels extern verkregen. De intern verkregen middelen houden verband met verkoop en dienstverlening en komt in hoofdstuk 4 aan de orde. Het budget bestaat voor ongeveer 40% uit verkoop & dienstverlening. De extern verkregen middelen bestaan uit subsidies en bepalen de overige 60% van het budget. De subsidies worden eveneens in hoofdstuk 4 behandeld.

Bij het opstellen van de begroting worden de budgetten voor het komende jaar vastgesteld. Deze budgetten worden per kostenplaats, zoals die in bijlage 2 staan vermeld, door de manager vastgesteld in overleg met de budgethouders.

Omdat de financiële middelen van het Landelijk Bureau beperkt zijn, is er ook weinig speelruimte wat betreft de vaststelling van de budgetten. Voor de ontvangen subsidies staat precies vast waaraan deze moeten worden uitgegeven, dit moet ook achteraf verantwoord worden aan de subsidieverstrekker. De budgetten voor de activiteiten die gefinancierd worden met subsidies staan hierdoor dus al vast en kunnen niet veranderd worden.

Wat betreft de inkomsten uit verkoop & dienstverlening is de vrijheid in het vaststellen van de budgetten ook beperkt. Veel inkomsten dekken net de kosten waardoor er geen vrije budgetruimte over is.

Om een indruk te krijgen van de inkomsten en uitgaven van het Landelijk Bureau wordt verwezen naar bijlage 3. In deze bijlage staat de balans en de resultatenrekening van 2003.

### **2.4.3 Budgetbewaking**

Het belang van budgetbewaking is vanwege de beperkte middelen voor het Landelijk Bureau erg groot. Om de budgetten te kunnen bewaken hebben de budgethouders informatie nodig, zoals een periodiek overzicht van de uitgaven die ten laste de kostenplaatsen zijn geboekt. Hoewel de informatie beschikbaar is, is uit interviews met de budgethouders gebleken dat zij geen goed inzicht hebben in de kostenplaatsen waarvoor zij verantwoordelijk zijn. Dit komt, omdat zij periodiek niet controleren hoeveel zij van hun budget per kostenplaats besteed hebben en zij de kosten die geboekt worden ten laste van hun kostenplaatsen niet controleren op juistheid. Zij hoeven deze controles ook niet uit te voeren. Het gevolg is echter wel dat de budgethouders zich minder verantwoordelijk voelen voor budgetoverschrijdingen. Een aantal budgethouders gaf overigens aan dat zij wel graag meer inzicht in hun budgetten willen hebben.

Bij het management van het Landelijk Bureau leidt het gebrek aan een goed inzicht van de budgethouders in de budgetten niet direct tot problemen. Dit komt omdat de manager alle uitgaven van het Landelijk Bureau fiatteert, en zelf alle uitgaven per kostenplaats bijhoudt. Dit is mogelijk vanwege de beperkte omvang van de organisatie.

De verantwoordelijkheid van de de budgethouders voor hun budgetten kan worden vergroot als zij zelf gaan bijhouden hoeveel zij hebben uitgegeven. Zij kunnen dan ook hierop worden beoordeeld. Het zelf laten bijhouden van de uitgaven stimuleert de budgethouders ook om kritisch naar elke uitgave te kijken, omdat door elke uitgave het besteedbare budget van de budgethouder wordt verkleind.

Het bijhouden door de budgethouders van de uitgaven per kostenplaats kan in een excelbestand. Hierbij moet het nummer van de factuur dat een secretarieel medewerker bij ontvangst noteert, vermeld worden in het excelbestand. Op deze manier zijn alle uitgaven in de (papieren)boekhouding terug te vinden. Een groot deel van de budgetten wordt uitgegeven aan arbeidsuren, hiervoor bestaat een gebudgetteerd tarief van € 80,-. Het werkelijke tarief wordt aan het eind van het boekjaar bepaald (zie paragraaf 3.7). Dit gebudgetteerde tarief kan gebruikt worden om de arbeidskosten in het excelbestand bij te houden. Eens per kwartaal moet er overleg zijn tussen de manager en de budgethouder over de stand van zaken en eventuele te verwachten grote uitgaven. Tevens kan dan gecontroleerd worden of de gegevens uit het excelbestand overeen komen met de gegevens die de manager bijhoudt.

Op deze wijze kunnen de budgethouders zich ook echt verantwoordelijk voelen voor hun budget en hierop beoordeeld worden. De manager heeft hierbij een controlerende functie.

## **2.5 Conclusie**

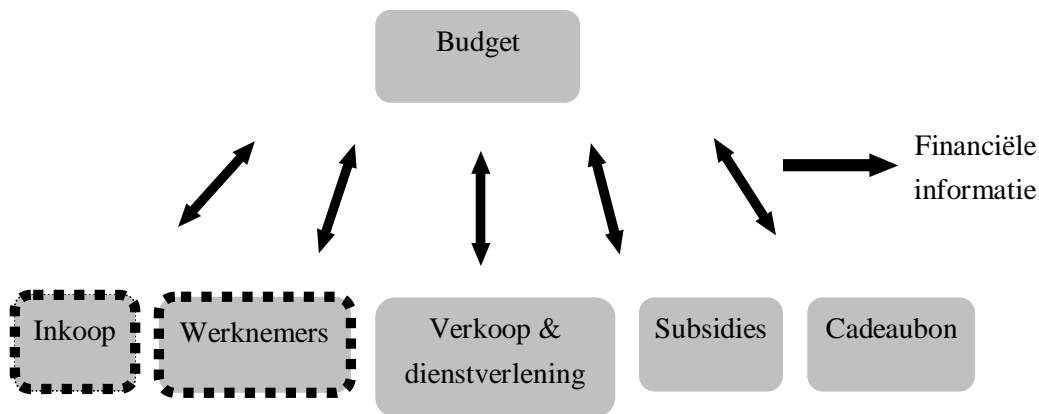
Hoewel de cultuur van het Landelijk Bureau vooral resultaatgericht is met een strakke controle zorgt deze niet voor een waarborg op de betrouwbaarheid van financiële gegevens. De resultaatgerichte instelling en de strakke controle kunnen alleen tot betrouwbare gegevens leiden wanneer regels en procedures het kader aangeven waaraan de administratieve processen moeten voldoen. In hoeverre dit het geval is moet uit de beschrijving en beoordeling van de administratieve procedures blijken. Hierbij is allereerst de typologie van de organisatie van belang. De LVWW is een niet-voor-de-markt-producerende huishouding. Dit betekent dat de LVWW diensten levert waarbij nauwelijks een rationeel verband bestaat tussen de waarden van de opgeofferde en verkregen zaken. In een dergelijke typologie speelt het vaststellen van budgetten een belangrijke rol.

Het landelijke bureau werkt met budgethouders die de kostenplaatsen moeten bewaken. De bestuurlijke informatieverzorging van het Landelijk Bureau bestaat uit de volgende categorieën procedures: inkoop, werknemers, verkoop & dienstverlening, subsidies en cadeaubon. De eerste twee categorieën hebben betrekking op het uitputten van budgetten en de laatste drie op het verwerven van budgetten. Een probleem bij de budgetbewaking is dat de budgethouders zich niet verantwoordelijke voelen voor hun budget, omdat zij niet periodiek hoeven te controleren hoeveel zij van hun kostenplaats besteed hebben en of de kosten juist geboekt zijn. Dit kan worden opgelost door de budgethouders zelf te laten bijhouden hoeveel zij hebben uitgegeven.

## Hoofdstuk 3 Budgetuitputtende processen

### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal het verzamelen en vastleggen van financiële gegevens met betrekking tot de inkoop van middelen en werknemers centraal staan. Beide procedure categorieën hebben betrekking op het uitputten van budgetten. De posities van de inkoop en werknemers in het onderzoek zijn in figuur 3.1 weergegeven.



*Figuur 3.1 Het procesmodel*

Het Landelijk Bureau onderscheidt drie soorten inkopen:

- Inkopen op rekening (zie paragraaf 3.2)
- Investerings (zie paragraaf 3.3)
- Contante inkopen (zie paragraaf 3.4)

In de paragrafen 3.2 t/m 3.4 worden deze drie soorten inkopen aangeduid als drie verschillende inkoopprocessen. Per proces wordt per paragraaf eerst de bestaande procedure beschreven, daarna een beoordeling van de procedure en indien nodig volgt er tenslotte nog een herontwerp, waar de geconstateerde gebreken uit de beoordeling worden opgelost.

In paragraaf 3.5 wordt de gewenste functiescheiding voor personeelsprocedures behandeld. Verder wordt er wat betreft de verzameling en vastlegging van financiële gegevens met betrekking tot werknemers onderscheid gemaakt tussen een tweetal procedures: de salarisprocedure (zie paragraaf 3.6) en de urenregistratieprocedure (zie paragraaf 3.7). De procedures worden onderverdeeld in activiteiten. Per activiteit volgt een beschrijving, een beoordeling en eventueel een herontwerp. In de diagnose wordt onderzocht of de gegevens die gegenereerd worden (verzameld en vastgelegd) betrouwbaar zijn.

## 3.2 Inkopen op rekening

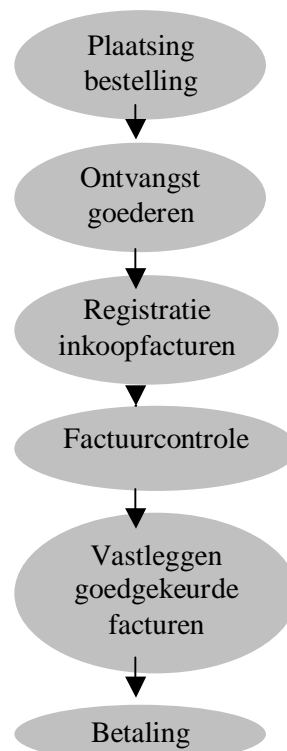
Jans onderscheidt drie fasen van inkopen: het inkoopproces, het magazijnproces en het financieel-administratief proces. Elk van deze fasen heeft Jans onderverdeeld in een aantal activiteiten. Deze activiteiten zijn bij het Landelijk Bureau echter niet allemaal aanwezig. In de beschrijving komen derhalve die activiteiten voor die bij het Landelijk Bureau zijn te onderkennen. In figuur 3.2 is het verloop van de procedure weergegeven. Elk van de in figuur 3.2 weergegeven activiteiten wordt behandeld in een subparagraaf.

### 3.2.1 Plaatsing bestelling

#### *Huidige procedure*

De budgethouders zijn bevoegd om verplichtingen met derden aan te gaan tot een bedrag van € 5.000. Het gebeurt echter niet vaak dat dergelijke bedragen worden uitgegeven. Bij hoge uitgaven is altijd overleg met de manager en wordt een offerteprocedure gestart. Een budgethouder kan zelf een bestelling plaatsen bijvoorbeeld voor het leveren van een dienst. Alle kantoorartikelen worden door een secretariaal medewerker besteld in opdracht van de manager van het Landelijk Bureau.

Elke budgethouder is bevoegd om naar behoefte inkopen op rekening te verrichten.



*Figuur 3.2 Procedure inkopen op rekening*

#### *Beoordeling*

Volgens Jans (1994) hoort de inkoop uitgevoerd te worden door een speciale functionaris: een inkoper. Door het inschakelen van een inkoper worden tenminste twee voordelen bereikt. Ten eerste kunnen er afname kortingen bedongen worden omdat de inkoop dan centraal geschiedt. Tevens is de inkoper beter op de hoogte van prijzen, kwaliteiten en reputaties van diverse leveranciers. Een tweede voordeel is dat de inkoper de beschikbare budgetruimte van de aanvrager kan controleren. Hierdoor wordt voorkomen dat een budgethouder meer besteld dan zijn budget toelaat.

Zoals hierboven al gesteld is, heeft het Landelijk Bureau geen centrale inkoper, maar is elke budgethouder zelf inkoper. De hoeveelheid goederen en diensten die elke budgethouder bestelt, is gering. Tevens worden de kantoorartikelen centraal ingekocht. Hierdoor is het risico van het betalen van een te hoge prijs bij deze inkopen beperkt. Daarbij komt dat het laten uitvoeren van de inkoopfunctie door één persoon, de budgethouders te veel zou

beperken in hun functioneren. Tevens is bij hoge uitgaven en/of uitgaven die niet vaak voorkomen overleg met de manager en wordt er een offerteprocedure gestart. Hierdoor kan gesteld worden dat de huidige procedure met betrekking tot het plaatsen van bestellingen voldoende betrouwbaar is.

### **3.2.2 Ontvangst goederen**

#### *Huidige procedure*

Het in ontvangst nemen en goedkeuren van de geleverde goederen gebeurt door het secretariaat. Als een pakbon bij de geleverde goederen zit, wordt deze bewaard en na ontvangst van de factuur daar achter gevoegd. Na controle worden de goederen naar de budgethouder gebracht die ze besteld heeft.

#### *Beoordeling*

Starreveld (1997a p. 51) stelt dat het in het algemeen goed zal zijn de ontvangstvaststelling niet door de inkoper te laten geschieden. Doordat de inkoper de contacten met de leverancier onderhoudt, kan hij samenspannen met één of meerdere leveranciers. Hierdoor is het bijvoorbeeld mogelijk dat tekorten in de levering niet worden gemeld. Wat betreft de kantoorartikelen geschiedt de ontvangstvaststelling bij het Landelijk Bureau door de inkoper. Voor de overige bestelde goederen en diensten geldt dit niet. De vraag is in hoeverre het toegestaan kan worden dat de secretarieel medewerker zelf de inkoop van kantoorartikelen uitvoert en de geleverde prestatie beoordeelt. Hierdoor kunnen betalingen plaats vinden zonder dat objectief is vastgesteld dat de leverancier volledig aan haar verplichtingen heeft voldaan.

Een nadere bestudering leert dat de risico's toch beperkt zijn. Ten eerste voert de secretarieel medewerker wat betreft de inkoop een gedelegeerde taak uit van de manager. Als er besteld moet worden, wordt dit vaak overlegd. Tevens wordt de factuurcontrole uitgevoerd door de manager waardoor zij precies kan controleren wat er besteld is en of dat overeenkomt met dat wat is afgesproken. Daarnaast is de hoeveelheid bestelde kantoorartikelen beperkt.

Concluderend kan gesteld worden dat het controleren van de volledigheid van de goederenontvangst leidt tot voldoende betrouwbare informatie. Het is mogelijk dat de secretarieel medewerker oneigenlijk gebruikt maakt van haar bevoegdheden, maar daarvoor is niet veel ruimte.

### **3.2.3 Registratie inkoopfacturen**

#### *Huidige procedure*

De inkomende post wordt door het secretariaat verwerkt. Eén van de medewerkers verwerkt de inkoopfacturen. Zij schrijft de binnengekomen facturen in het crediteurenboek, nummert de facturen en noteert dit nummer in het crediteurenboek. De nummers stelt zij vast aan de

hand van de laatst genummerde factuur. Tevens noteert ze de datum, de afzender, het factuurbedrag en de budgethouder voor wie de factuur bestemd is.

#### *Beoordeling*

Starreveld stelt dat ontvangen facturen moeten worden vastgelegd, omdat het voortgangscontrole mogelijk maakt en inzicht geeft in de verplichtingen van de organisatie.

Bij het Landelijk Bureau worden de binnengekomen facturen door één persoon geregistreerd en bewaakt op tijdige betaling. Dit vormt een waarborg voor de betrouwbaarheid van de financiële gegevens. Een secretariael medewerker neemt deze taak voor haar rekening, tevens controleert de manager periodiek de status van de ontvangen facturen.

### **3.2.4 Factuurcontrole**

#### *Huidige procedure*

De ontvangen factuur wordt samen met een zogenaamd fiatteringformulier door een secretariael medewerkster aan de budgethouder gegeven die de goederen of diensten besteld heeft. Op dit fiatteringformulier wordt door de secretariael medewerkster de naam van het bedrijf die de factuur heeft gestuurd genoteerd en de factuurdatum. Tevens noteert zij in het crediteurenboek naar wie de factuur is gegaan.

De budgethouder parafeert de factuur na inhoudelijke controle op geleverde goederen of diensten en gehanteerde prijzen. Tevens noteert de budgethouder het nummer van de kostenplaats ten laste waarvan het factuurbedrag geboekt moet worden. Vervolgens geeft hij/zij de factuur met fiatteringformulier weer aan de secretariael medewerkster.

De secretariael medewerkster noteert de terugkomst van de factuur met het fiatteringformulier en registreert vervolgens weer de uitgifte ervan aan de manager van het Landelijk Bureau. De manager autoriseert de factuur na goedkeuring voor betaling door middel van een paraaf op het fiatteringformulier en vult de kostensoort. De factuur wordt vervolgens weer aan de secretariael medewerkster gegeven. Zij registreert de terugkomst van de factuur met het fiatteringformulier en geeft hem aan de boekhouder.

De boekhouder is verantwoordelijk voor de controle van de rekenkundige juistheid van de factuur.

#### *Beoordeling*

Starreveld (1997a, p. 60) legt de factuurcontrole uitdrukkelijk in handen van een administratief medewerker. Hiermee wil hij aangeven dat de factuurcontrole onafhankelijk van de inkoop en de goederenontvangst dient te gebeuren. Anders ontstaan er mogelijkheden tot benadeling van de organisatie.

Het bezwaar van het combineren van de inkoop en de ontvangstmelding is in paragraaf 3.2.2 al aan de orde geweest. De ontvangstmelding en de factuurcontrole worden bij het Landelijk Bureau door verschillende personen verricht. In feite vindt er een dubbelde factuurcontrole

plaats: één keer door de budgethouder en één keer door de manager. Omdat het totaal aantal facturen te overzien is, is het mogelijk dat de manager alle facturen zelf autoriseert. Hierdoor heeft zij inzicht in de totale uitgaven van de organisatie.

Concluderend kan gesteld worden dat de factuurcontrole, inkoop en goederenontvangst voldoende gescheiden is.

### **3.2.5 Vastleggen goedgekeurde facturen**

#### *Huidige procedure*

De boekhouder ontvangt de goedgekeurde facturen met het fiatteringformulier. Hij voert de facturen in het boekhoudprogramma in. Daartoe selecteert hij de juiste crediteur en boekt de bedragen op de rekeningen die staan aangegeven op het fiatteringformulier. Indien er sprake is van een nieuwe crediteur dan wordt deze aangemaakt. Als de facturen ingeboekt zijn, worden deze opgeborgen.

#### *Beoordeling*

Starreveld (1997a, p. 74) stelt dat er met betrekking tot de crediteurenadministratie onderscheid moet zijn tussen de bewarende en de beschikkende functie. Deze functiescheiding is bij het Landelijk Bureau niet aanwezig. De boekhouder vervult de bewarende functie bij de crediteurenadministratie. Hij heeft de bevoegdheid om wijzigingen aan te brengen in de stamgegevens van de crediteuren en om nieuwe crediteuren toe te voegen aan de crediteurenadministratie. Tevens is hij belast met de verwerking van de inkoopfacturen: de beschikkende functie. Dit leidt tot ongewenste functievermenging. De boekhouder kan zelf crediteuren toevoegen of muteren en tevens facturen boeken. Deze functievermenging tast de betrouwbaarheid van de crediteurgegevens en de kostengegevens aan.

#### *Herontwerp*

De functievermenging zou opgelost kunnen worden indien een andere medewerker het aanmaken van nieuwe crediteuren van de boekhouder overneemt. Hierdoor wordt de betrouwbaarheid van de ingevoerde gegevens weer gewaarborgd.

### **3.2.6 Betaling**

#### *Huidige procedure*

Om tot betaling over te gaan, draait de boekhouder met behulp van het boekhoudprogramma periodiek de openstaande crediteuren uit. De geprinte lijst met openstaande crediteuren voert hij in het betalingsprogramma Girotel in. Om tot betaling over te gaan moeten diverse codes ingevoerd worden. Vervolgens verstuurt hij de betalingsopdrachten elektronisch naar de Postbank. De ingevoerde betalingsopdrachten worden niet door een procuratiehouder gecontroleerd.



### *Beoordeling*

Jans verdeelt de betalingsprocedure in drie activiteiten: het vervaardigen van betalingsopdrachten, het ondertekenen door de procuratiehouder van deze betalingsopdrachten en het registreren van de betaalde facturen.

Bij het Landelijk Bureau worden de ingevoerde betalingsopdrachten niet door de procuratiehouder (de manager) gecontroleerd. In eerste instantie was dit wel het geval, maar in de loop van de tijd is deze procedure uit gemak achterwegen gebleven. Jans stelt verder dat, voordat de procuratiehouder de lijst met betalingsopdrachten ondertekent, hij/zij zich moet verzekeren van de juistheid en volledigheid van de opdrachten. Ook deze controles worden niet uitgevoerd.

Hierdoor is de situatie ontstaan dat de boekhouder de betalingen invoert, betalingsopdrachten verstuurt en de betaalde facturen registreert zonder dat iemand dit controleert. Deze situatie levert een aantasting van de betrouwbaarheid van de financiële gegevens op.

### *Herontwerp*

De huidige betalingsprocedure leidt niet tot betrouwbare financiële gegevens. Om er voor te zorgen dat de procedure weer betrouwbaar wordt, moet de tweede activiteit die Jans in de betalingsprocedure onderscheidt, weer worden uitgevoerd. Hiertoe moet de boekhouder nadat de betalingsopdrachten zijn ingevoerd in Girotel, de geprinte lijst met betalingsopdrachten laten controleren door de manager. De manager moet de betalingsopdrachten controleren aan de hand van de facturen. Ook moet de manager de codes beheren die nodig zijn om de betalingsopdrachten te versturen. Na goedkeuring ondertekent zij de lijst met betalingsopdrachten en noteert de datum. Tevens verstrekt zij dan de code die nodig is om de opdrachten te versturen. Deze codes die de Postbank verstrekt, verschillen per verzending. Tot slot moet de manager op het fiattingformulier dat bij de factuur zit, aangeven dat de factuur betaald is, om te voorkomen dat deze twee keer betaald zou worden. Als deze wijzigingen worden doorgevoerd, kan de betrouwbaarheid van de financiële gegevens met betrekking tot de betaling weer worden gewaarborgd.

## **3.3 Investeringsen**

De investeringen van het Landelijk Bureau beperken zich tot investeringen in roerende vaste activa. Hieronder valt bijvoorbeeld de aanschaf van computerapparatuur, meubilair of software.

### *Huidige procedure*

In principe doet de manager investeringen, maar het kan ook voorkomen dat een budgethouder na overleg met de manager een investering doet. Deze investering mag maximaal € 5.000 bedragen.

Een investering is niet altijd opgenomen in de begroting. Soms is de investering op het moment van opstelling van de begroting niet voorzien. Zoals in paragraaf 2.4 is gebleken, dient de begroting zeer vroeg opgesteld te worden. Omdat er weinig financiële middelen beschikbaar zijn worden investeringen vaak uitgesteld tot dat er wel geïnvesteerd moet worden vanwege het niet meer functioneren van de huidige middelen (bijvoorbeeld bij computers). Indien een investering plaatsvindt, wordt altijd de offerteprocedure toegepast. Het plaatsen van de bestelling en de verdere procedures zijn hetzelfde als bij de in de vorige paragraaf beschreven inkopen op rekening. Met één uitzondering: de manager geeft op het fiatteringformulier aan dat het om een investering gaat. Dit gebeurt door het woord “activeren” op het formulier te vermelden. De investering wordt op de balans opgenomen en afgeschreven volgens algemeen geldende afschrijfnormen.

#### *Beoordeling*

Investeringen hebben betrekking op grotere bedragen dan reguliere inkopen. Voor de organisatie bestaat het risico dat budgethouders ongunstige verplichtingen aangaan of dat budgethouders verplichtingen aangaan die boven hun budget uitgaan.

Starreveld stelt dat over een inkoop verantwoording afgelegd moet kunnen worden aan een leidinggevende. Een werknemer moet kunnen aantonen dat de inkoop gebeurt bij de leverancier met de gunstigste inkoopcondities en de laagste prijs. De offerteprocedure vormt een waarborg voor een zorgvuldige afweging van de te selecteren leverancier. Verder wordt er gezien de beperkte financiële middelen een zorgvuldige afweging gemaakt wat betreft de noodzaak van de investering. Indien het herontwerp van procedures uit de vorige paragraaf in acht wordt genomen is de betrouwbaarheid van de financiële gegevens met betrekking tot de investeringen voldoende gewaarborgd.

### **3.4 Contante inkopen**

#### *Huidige procedure*

Bij het secretariaat van het Landelijk Bureau is een kas aanwezig voor kleine aankopen. De kas wordt beheerd door een medewerker van het secretariaat. In een kasboek houdt hij alle uitgaven bij, hiertoe noteert hij de datum van de uitgave, de omschrijving en het bedrag. De bon die bij de uitgave hoort, krijgt een volgnummer, dit nummer wordt ook in het kasboek genoteerd.

Indien dit nodig is, wordt de kas aangevuld door de manager. Zij vult de kas aan met een bedrag van € 250, de maximale hoeveelheid kasgeld is ongeveer € 300.

Minimaal één keer per maand worden de kasstaten en de bonnen aan de boekhouder gegeven die ze verwerkt. Hij controleert de werknemer die de kas beheert. Periodiek wordt de kas opgemaakt.

De ingevoerde kasstaten met bonnen worden aan het eind van de maand door de manager gecontroleerd op juistheid en op rechtmatigheid.

### *Beoordeling*

Rondom een kas behoren volgens Jans (1994, p. 265) en Starreveld (1997, p. 193) een aantal maatregelen in acht te worden genomen. Bij een kas hoort volgens hen een functiescheiding te zijn tussen het bewaren, het beschikken en het controleren van de kas. Jans (1994, p. 265) stelt dat de functie van een kassier het bewaren van geldmiddelen omvat. Bij het Landelijk Bureau oefent de medewerker van het secretariaat naast een bewarende functie ook een beschikkende functie uit. Volgens Jans en Starreveld is dit niet wenselijk.

De manager heeft ook een bewarende functie (aanvulling van de kas) en een controlerende functie, daarnaast controleert de boekhouder bij het invoeren van de kasstaten de verrichte betalingen ook nog eens.

Hoewel het uitoefenen van een bewarende functie en een beschikkende functie door één persoon niet wenselijk is, is het omwille van werkbaarheid toch verdedigbaar. De uitgaven voor de lunch bedragen per dag doorgaans niet meer dan € 30, verder is de hoeveelheid geld in kas beperkt (gemiddeld ongeveer € 150). Tevens wordt de medewerker gecontroleerd door de boekhouder en de manager. Wat dit betreft kunnen we stellen dat de betrouwbaarheid van de financiële gegevens met betrekking tot de kas aanvaardbaar is.

## **3.5 Werknemers**

Starreveld (1997a, p. 209) geeft de volgende redenen om extra maatregelen van interne controle te nemen rond de personeelsprocedures om de betrouwbaarheid te kunnen waarborgen:

- lonen maken vaak een belangrijk deel uit van de totale kosten;
- er worden geen facturen van derden ontvangen maar de loonuitbetaling geschiedt geheel op basis van eigen berekeningen;
- de loonberekening en loonadministratie zijn door de ingewikkelde regelgeving bijzonder bewerkelijk en vatbaar voor uitvoeringsfouten;
- er bestaat geen materiële tegenwaarde voor de uitgekeerde lonen.

Starreveld stelt dan ook voor om, als de grote van de organisatie dit toelaat, de volgende taken door verschillende functionarissen uit te laten voeren:

- het aannemen van nieuwe werknemers en het vaststellen van de beloningsgrondslagen;
- de aanwezigheids- en prestatieregistratie;
- de bruto- en nettoloonberekening;
- de loonuitbetaling.

De functiescheiding van Starreveld is bij het Landelijk Bureau aanwezig. Het aannemen van nieuwe werknemers en het vaststellen van de beloningsgrondslagen is de verantwoordelijkheid van de directeur. Hierbij wordt bij ondersteund door de manager. De uiteindelijke aanname van nieuw personeel (het beschikken) geschiedt door de directeur zelf, hij tekent de contracten. Het vaststellen van de beloningsgrondslagen gebeurt op basis van de CAO Welzijn.

De manager is verantwoordelijk voor de aanwezigheids- en prestatieregistratie. Zij ziet er op toe dat het personeel de uren werkt waarvoor ze zijn aangenomen. Zij stuurt de medewerkers van het secretariaat en de stafmedewerkers functioneel aan en ziet toe op hun prestaties.

De bruto- en nettoloonberekening worden uitgevoerd door een servicebureau, Ruhl Haegens Molenaar. De loonuitbetaling gebeurt aan de hand van het loonjournaal, die wordt ontvangen van het servicebureau. De boekhouder verwerkt het loonjournaal in de boekhouding en maakt de betalingsopdrachten aan. De autorisatie gebeurt door de manager.

De functiescheiding die hierboven is beschreven, vormt een belangrijke waarborg voor de betrouwbaarheid van de salarisgegevens. Dit houdt echter niet automatisch in dat de salarisgegevens betrouwbaar tot stand komen. Daarvoor is een verdere analyse noodzakelijk. Bij het inkopen van goederen en diensten, zoals is behandeld in de paragrafen 3.2 t/m 3.4 is het inkoopproces geanalyseerd aan de hand van theorieën van Jans en Starreveld. Voor de salarisprocedure is echter geen normatieve procesbeschrijving aanwezig, waarmee de werkelijke procedure beoordeeld kan worden. Daarom zal een andere benadering gezocht moeten worden.

De betrouwbaarheid van de salarisgegevens is afhankelijk van alle opeenvolgende schakels in het proces. Wanneer in een bepaalde schakel de betrouwbaarheid vermindert, heeft dit een negatieve uitwerking op de betrouwbaarheid van de uiteindelijke gegevens. Daarom zal bij het salarisproces van elke afzonderlijke schakel de betrouwbaarheid in de paragrafen 3.6 en 3.7 worden beoordeeld. Deze aanpak zit ook in de theorieën van Jans en Starreveld verwerkt. Zij splitsen een procedure op in activiteiten. Vervolgens gaan ze na of de opeenvolgende activiteiten op elkaar aansluiten en of er juist gebruik wordt gemaakt van verleende bevoegdheden.

### **3.6 Salarisprocedure**

Onder de verzameling en vastlegging van financiële gegevens met betrekking tot werknemers vallen: de aanname van nieuwe werknemers, de vaststelling van de beloning, de loonberekening en de loonuitbetaling, het verlenen van ontslag, het wijzigen van arbeidscontracten en personeelsdeclaraties. Dit proces wordt kortheidshalve “salarisprocedure” genoemd. Per activiteit volgt een beschrijving, een beoordeling en

eventueel een herontwerp. In de diagnose wordt onderzocht of de gegevens die gegenereerd worden (verzameld en vastgelegd) betrouwbaar zijn.

In subparagraaf 3.6.1 wordt de mutatie van de stamgegevens behandeld, in paragraaf 3.6.2 de personeelsdeclaraties en in paragraaf 3.6.3 de uitbetaling.

### **3.6.1 Mutatie stamgegevens**

Onder mutatie stamgegevens worden in dit onderzoek drie soorten mutaties verstaan: het aannemen van werknemers, het wijzigen van arbeidscontracten van werknemers en het verlenen van ontslag aan werknemers.

#### *Huidige procedure*

##### **1. Aannemen van werknemers**

Wanneer behoefte is aan een extra werknemer wordt, op aanvraag van een stafmedewerker of de manager en met goedkeuring van de directeur, een wervingsprocedure gestart. De wervingsprocedure bestaat uit twee rondes. De eerste ronde heeft een oriënterend karakter. Uit deze ronde worden een aantal kandidaten geselecteerd die worden uitgenodigd voor een tweede gesprek. Na de tweede ronde wordt een geschikte kandidaat gekozen. Met deze persoon volgt nog een derde gesprek over de arbeidsvoorwaarden.

Bij de gesprekken zijn altijd twee personen van het Landelijk Bureau aanwezig: een directe collega van de te vervullen functie en de manager of de directeur. De manager en de directeur zijn op zijn minst beiden, bij één van de drie gesprekken aanwezig. Na de selectie van een kandidaat worden samen met de kandidaat en de manager afspraken gemaakt over het salaris. Hierbij worden organisatieafspraken en de CAO Welzijn gevolgd.

De manager maakt na het arbeidsvoorwaardengesprek de arbeidsovereenkomst in tweevoud op. Deze wordt door de directeur ondertekend. Vervolgens stuurt het secretariaat de arbeidsovereenkomst naar de kandidaat op samen met een aantal andere formulieren als een loonbelastingverklaring en een aanmelding voor het ziekenfonds. De kandidaat zendt één arbeidsovereenkomst, een kopie van het paspoort en de formulieren ondertekend retour. De manager vult na ontvangst van de formulieren het formulier “werknemer gegevens” in en stuurt een kopie hiervan samen met een kopie van het paspoort naar het servicebureau dat de loonadministratie verzorgt voor het Landelijk Bureau. Het origineel wordt in het dossier van de betreffende werknemer bewaard. De manager houdt de dossiers bij, waarin ook de arbeidsovereenkomst wordt opgeborgen. De personeelsdossiers bevinden zich in een afgesloten kast.

##### **2. Wijzigen van bestaande arbeidscontracten**

Wijzigingen in bestaande arbeidscontracten treden op als werknemers meer of juist minder gaan werken, onbetaald verlof opnemen, met ouderschapsverlof gaan, etc. Indien een wijziging zich voordoet in een arbeidscontract, stelt de manager een wijzigingscontract op.

Dit wijzigingscontract dient ter aanvulling op de bestaande arbeidsovereenkomst; alleen de wijzigingen worden er in vermeld. Het wijzigingscontract wordt ondertekend door de werknemer en de directeur. De wijzigingen worden per e-mail door de manager aan het servicebureau doorgegeven.

### 3. Ontslag van werknemers

Bij het verlenen van ontslag aan werknemers kunnen zich twee situaties voordoen: of de werknemer neemt zelf ontslag, of hij wordt ontslagen. In het eerste geval gebeurt dit schriftelijk waarbij de werknemer de ontslagbrief richt aan de directeur. In het tweede geval gebeurt dit ook schriftelijk door de directeur, en wordt het ontslag mondeling toegelicht. Het ontslag van de werknemers wordt per e-mail aan het servicebureau doorgegeven door de manager.

Na ontslag van een werknemer wordt de ontslagbrief door de manager in zijn dossier opgeborgen. Als alle zaken met betrekking tot de werknemer zijn afgehandeld wordt het dossier in het archief geplaatst.

## *Beoordeling*

### 1. Aannemen van werknemers

De huidige procedure bij het Landelijk Bureau is omgeven met een aantal maatregelen van functiescheidingen. Een directe collega, de manager en de directeur zijn gezamenlijk belast met de selectie van nieuwe werknemers. Het vaststellen van het salaris gebeurt op basis van de CAO Welzijn door de manager, onder toezicht van de directeur. De manager stelt het arbeidscontract op. Tenslotte wordt het arbeidscontract ondertekend door de directeur, die de gemaakte afspraken in het contract nog eens controleert.

Gezien de omvang van de organisatie waarborgt deze methode de betrouwbaarheid van de financiële gegevens met betrekking tot nieuwe werknemers het best. De selectie van de werknemer vindt gezamenlijk plaats, de manager stelt het arbeidscontract op en de directeur controleert.

### 2. Wijzigen van bestaande arbeidscontracten

Intern is het wijzigen van arbeidscontracten goed geregeld: via het wijzigingscontract dat wordt ondertekend door de directeur. Maar extern in de communicatie naar het servicebureau is de betrouwbaarheid van de gegevens niet goed gewaarborgd. De huidige procedure waarbij wijzigingen in arbeidscontracten per e-mail doorgegeven worden aan het servicebureau vormen dus geen waarborg voor de betrouwbaarheid van de financiële gegevens.

### 3. Ontslag van werknemers

De ontslagprocedure wordt uitgevoerd door de directeur. Als eindverantwoordelijke heeft hij de uiteindelijke beschikkingsmacht. Tevens wordt de ontslagverlening schriftelijk vastgelegd.

Dit vormt een voldoende waarborg voor de betrouwbaarheid van de gegevens met betrekking tot de ontslagprocedure. Wat betreft het doorgegeven van wijzigingen aan het servicebureau per e-mail wordt de betrouwbaarheid niet gewaarborgd.

#### *Herontwerp wijzigen bestaande arbeidscontracten en ontslag werknemers*

De betrouwbaarheid van de wijzigingen zoals die worden vastgelegd in het wijzigingscontract is gewaarborgd omdat dit contract door de werknemer en de directeur wordt ondertekend. Hetzelfde is het geval bij de ontslagprocedure. Om ook de betrouwbaarheid van de financiële gegevens in de communicatie met het servicebureau te waarborgen, zal er schriftelijk gecommuniceerd moeten worden. De manager moet een kopie van het wijzigingscontract of de ontslagverlening opsturen naar het servicebureau. Aan de hand van de loonstroken en de betaalstaat die elke maand van het servicebureau worden ontvangen kan de manager controleren of de wijziging is doorgevoerd.

### **3.6.2 Declaraties personeel**

#### *Huidige procedure*

Werknemers hebben recht op een vergoeding voor bepaalde gemaakte kosten, bijvoorbeeld reiskosten, telefoonkosten en dergelijke. Dit kunnen zij declareren met behulp van het “declaratieformulier”. Een volledig ingevuld formulier samen met de vastgehechte bewijsstukken kan een werknemer in een daarvoor bestemd postvakje leggen. Periodiek geeft de boekhouder de declaratieformulieren aan de manager ter goedkeuring. Zij controleert de declaratie op rechtmatigheid en juistheid van de bewijsstukken. Na goedkeuring parafeert zij de declaratie en verwerkt de boekhouder het op dezelfde wijze als al aan de orde is geweest in paragraaf 3.2.5.

#### *Beoordeling*

Voor de kosten van ingediende declaraties geldt de budgetverantwoordelijkheid, de manager is zelf verantwoordelijk voor het budget waar de kosten met betrekking tot de ingediende declaraties op drukken. De totstandkoming van declaraties is voldoende betrouwbaar; door de directe koppeling die er bestaat tussen het ondertekenen van de declaraties en het uitputten van het budget zal de manager over het algemeen geen onterechte declaraties ondertekenen. Tevens bestaat er functiescheiding bij het opstellen van declaraties; de werknemer vult het formulier in en de manager ondertekent ze.

### **3.6.3 Uitbetaling lonen**

#### *Huidige procedure*

Ten behoeve van de uitbetaling van salarissen ontvangt het Landelijk Bureau een aantal documenten van het servicebureau dat de loonadministratie verzorgt. Te weten een overzicht waarop alle loonstroken van de werknemers zijn afgedrukt en een uitbetaalstaat waarop alle

uitbetalingen per werknemer staan vermeld. Ook ontvangt het Landelijk Bureau alle losse loonstroken die naar de werknemers verstuurd moeten worden.

De manager controleert de loonstroken en de betaalstaat en of eventuele wijzigingen die aan het servicebureau zijn doorgegeven zijn verwerkt. Na goedkeuring ontvangt de boekhouder de betaalstaat en stopt de manager de loonstroken in een aparte map personeelszaken.

De boekhouder voert de goedgekeurde betaalstaat in Girotel in. De verdere verwerking van de betaling komt overeen met de in paragraaf 3.2.6 beschreven betalingsprocedure.

#### *Beoordeling*

De manager voert de controle uit van de loonstroken en de betaalstaat. Tevens geeft zij de wijzigingen door van de arbeidscontracten aan het servicebureau. Hierdoor kan zij controleren of wijzigingen wel doorgevoerd zijn en als dit niet het geval is kan zij actie ondernemen. Bij dit gedeelte van de loonbetaling wordt de betrouwbaarheid van de financiële gegevens voldoende gewaarborgd.

Wat betreft de betaling is de betrouwbaarheid niet gewaarborgd. Nadat de boekhouder de goedgekeurde betaalstaat in Girotel heeft ingevoerd, vindt er geen controle meer plaats. De boekhouder wordt dus niet gecontroleerd op de juistheid van de ingevoerd loonbetalingen, tevens verwerkt hij zelf de giroafschriften. Deze situatie komt overeen met de betaling van inkoopfacturen zoals die is beschreven in paragraaf 3.2.6. Het herontwerp dat in paragraaf 3.2.6 aan de orde is geweest en moet leiden tot betrouwbare financiële gegevens, geldt ook voor de uitbetaling van de lonen.

### **3.7 Urenregistratieprocedure**

#### *Huidige procedure*

De manager van het Landelijk Bureau is verantwoordelijk voor het verdelen van alle kosten over de kostenplaatsen. Er wordt onderscheid gemaakt tussen directe kosten en indirecte kosten. De directe kosten kunnen gelijk toegewezen worden aan een kostenplaats, de indirecte kosten niet. Het totaal aan directe kosten was in 2003, € 480.000 en de totale indirecte kosten € 920.000. Alle kostenplaatsen staan vermeld in bijlage 2. De indirecte kosten worden verzameld in kostenplaats 900 Algemeen. In deze kostenplaats vallen onder andere de salariskosten, die in 2003 € 623.000 bedroegen, het merendeel van de indirecte kosten dus. Verder vallen hier onder: reiskosten, huur, overige personeelskosten, afschrijvingskosten, kantoorkosten en verhuizingkosten.

Voor de verdeling van de indirecte kosten over de kostenplaatsen worden de gewerkte uren van het personeel als cost driver<sup>1</sup> gebruikt. Iedere werknemer houdt in een excelbestand bij

---

<sup>1</sup> Een cost driver is een grootte waarmee het volume van een activiteit wordt aangegeven, in dit geval het aantal aan een project bestede uren met als doel de kosten aan de kostendragers toe te rekenen (Starreveld, p. 222).



hoeveel uur er gewerkt wordt ten behoeve van een bepaalde kostenplaats. Intern overleg, ziekte of verlof wordt apart aangegeven in het excelbestand. Elke 4 weken sturen de werknemers hun bestand naar de manager die ze samenvoegt in het basisbestand. Op deze manier wordt inzicht verkregen in de hoeveelheid uren die iedere werknemer werkt voor een bepaalde kostenplaats.

Aan het eind van het jaar kan het actuele tarief berekend worden. Door de totale indirecte kosten te delen door het totaal aantal uren dat aan de kostenplaatsen is toegeschreven, wordt dit tarief verkregen. Het gebudgetteerde tarief is € 80, in 2003 was het actuele tarief € 75,32. Door het aantal gewerkte uren per kostenplaats te vermenigvuldigen met het actuele uurtarief kunnen de indirecte kosten verdeeld worden.

#### *Beoordeling*

Bij het Landelijk Bureau wordt geen kostprijs van de geleverde diensten aan de Wereldwinkels berekend omdat er ook geen facturering plaatsvindt. Het uurtarief wordt gebruikt om intern inzicht in de kosten te houden. Ook is dit belangrijk ter verantwoording naar de subsidie verstrekkers. In kostenplaats 320 Internationale certificering bijvoorbeeld worden alle kosten verzameld die één subsidie verstrekker, in dit geval het HIVOS, verstrekt. Het HIVOS verstrekt deze subsidie alleen indien deze wordt uitgegeven aan de internationale certificering van leveranciers. Door in een aparte kostenplaats alle kosten inzake de internationale certificering te groeperen, wordt dit inzicht verkregen.

### **3.8 Conclusie**

De betrouwbaarheid van het verzamelen en vastleggen van financiële gegevens met betrekking tot inkopen is bij de procedures voor het plegen van investeringen en bij contante inkopen op rekening voldoende gewaarborgd. Dit geldt ook voor de procedures van het plaatsen van bestellingen, het ontvangen van goederen, het registreren van inkoopfacturen en het controleren van facturen die vallen onder inkopen op rekening. Dit geldt echter niet voor de procedures bij de vastlegging van goedgekeurde facturen en bij de betaling van inkopen op rekening. Bij de eerste is sprake van functievermenging van de boekhouder bij de crediteurenadministratie. De boekhouder vervult zowel de bewarende als de beschikkende functie, terwijl deze voor de betrouwbaarheid van de crediteur- en kostengegevens gescheiden zou moeten zijn. Bij de betalingen worden de betalingen die de boekhouder invoert, verstuurd en registreert niet gecontroleerd.

De betrouwbaarheid van het verzamelen en vastleggen van financiële gegevens met betrekking tot werknemers is bij de salarisprocedures procedures bij de mutatie stamgegevens over het algemeen goed gewaarborgd. Dit geldt echter niet voor de communicatie naar het servicebureau. Zowel wijzigingen in arbeidscontracten als het ontslag van werknemers wordt per e-mail aan dit bureau gemeld, terwijl de communicatie schriftelijk zou plaats moeten

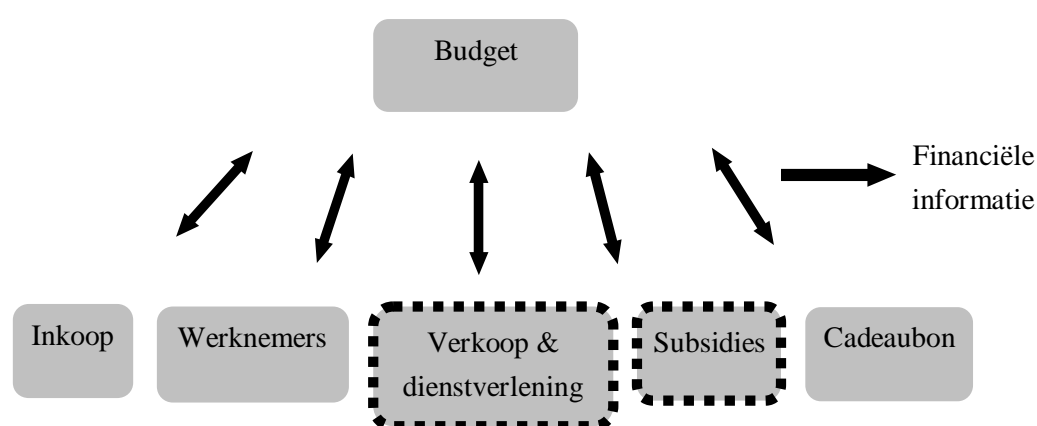
vinden. Met betrekking tot de uitbetaling van de lonen komt het probleem van het ontbreken van de controle van de boekhouder weer naar voren. De urenregistratieproducent geeft een goed intern inzicht in de kosten.



## Hoofdstuk 4 Budgetverwervende categorieën

### 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staat het verzamelen en vastleggen van financiële gegevens met betrekking tot de budgetverwervende categorieën verkoop & dienstverlening en subsidies centraal. De positie van verkoop & dienstverlening en subsidies in het onderzoek zijn in figuur 4.1 weergegeven.



*Figuur 4.1 Het procesmodel*

Bij de procedurebeschrijving van verkoop en dienstverlening wordt wat betreft de opbrengsten aansluiting gezocht bij de structuur van een verkoopproces (zie paragraaf 4.2). Onder de verkoop en dienstverlening vallen de erkenningsbijdrage van de leveranciers, de opcenten van de Fair Trade organisatie, de verkoop van cursussen en de inning van contributie van de leden. Deze worden in de paragrafen 4.3 tot en met 4.7 behandeld.

De LVWW is in belangrijke mate afhankelijk van subsidies. Paragraaf 4.8 gaat in op de externe financiering van de LVWW. De volgende paragraaf gaat in op de nota Visie 2010 waarin een toekomstscenario voor de LVWW wordt geschetst. Een onderdeel hiervan is het voorstel van Landelijk Bureau aan haar leden over de invoering van een nieuwe financieringsstructuur (zie paragraaf 4.8.1). Tot slot wordt in paragraaf 4.8.2 een voorstel gedaan voor de administratieve organisatie van de in te voeren bronheffing.

### 4.2 Verkoop & dienstverlening

Bij de procedurebeschrijving wat betreft de opbrengsten van verkoop en dienstverlening wordt aansluiting gezocht bij de structuur van een verkoopproces. Jans (1994, p.34) verdeelt een verkoopproces in zeven verschillende activiteiten. Deze zijn echter gebaseerd op handelsondernemingen of productiebedrijven, waarin met zeer grote regelmaat verkopen plaats vinden. Dit is bij het Landelijk Bureau niet het geval. De activiteiten bieden echter wel

goed inzicht in de relevante onderdelen. Waar Jans achtereenvolgens orderverkrijging, orderontvangst en orderbeoordeling onderscheidt, worden deze activiteiten hier samengevoegd als verkoopverwerving. Daarna onderscheidt Jans orderverwerking als een aparte activiteit. Hieronder valt het aanmaken van facturen. Jans onderscheidt vervolgens de activiteiten goederenuitlevering en retourzendingen. Deze activiteiten worden niet behandeld omdat ze geen financiële gegevens opleveren. De financiële gegevens die daar wel betrekking op hebben, de diverse kosten, zijn al behandeld bij de inkopen in het vorige hoofdstuk. Tenslotte noemt Jans het afwickelen van verkoopfacturen als een afzonderlijke activiteit.

## **4.3 Erkenningsbijdrage leveranciers**

### **4.3.1 Verkoopverwerving**

Indien een leverancier aan de LVWW producten wil gaan leveren dan moet hij erkend worden door de vereniging. Een leverancier kan erkend worden als deze voldoet aan de criteria van eerlijke handel die de Landelijke Vereniging stelt en als het assortiment van de leverancier een aanvulling is op het bestaande assortiment voor de Wereldwinkels.

Op dit moment zijn er 27 erkende leveranciers. Zij betalen een erkenningsbijdrage om te mogen leveren aan de vereniging. Deze erkenningsbijdrage berust op de door elke leverancier ondertekende Erkenningsovereenkomst, dat een onderdeel is van het “Reglement erkenning en controle erkende leveranciers van Wereldwinkels”. De hoogte van de bijdrage is 1,5% van de bruto omzet van de aan de vereniging geleverde goederen, met een minimum van € 340 en een maximum van € 4.084. De inkomsten uit de bijdrage waren in 2003 ruim € 56.000.

Periodiek worden de leveranciers gecontroleerd op de naleving van de regels die de Landelijke Vereniging stelt ten aanzien van eerlijke handel. Hierbij hoort een bezoek aan de producent waar de producten geproduceerd worden ook tot de mogelijkheden. Alle kosten inzake de controles worden betaald uit de erkenningsbijdrage. Over het algemeen leveren de inkomsten uit de erkenningsbijdrage niet genoeg op om deze controles te financieren en moet er uit de algemene middelen een aanvulling plaatsvinden.

### **4.3.2 Aanmaken van facturen**

#### *Huidige procedure*

Een stafmedewerker van de cluster Handelspolitiek is belast met het aanmaken van de facturen voor de leveranciers. Om de facturen op te kunnen stellen moeten eerst de omzetgegevens van de leveranciers verkregen worden. Hiertoe wordt aan het eind van het 1<sup>ste</sup> kwartaal naar elke leverancier een formulier gestuurd waarop zij hun gerealiseerde bruto omzet noteren. Aan de hand van de bruto omzet van de leveranciers worden de facturen aangemaakt via het formulier “factureeropdracht”. Dit formulier legt de stafmedewerker in het postvakje van de boekhouder die de factuur opstelt. Nadat de factuur is opgesteld, ondertekent de manager na goedkeuring de factureeropdracht.

De goedgekeurde facturen worden gekopieerd door de boekhouder. Het origineel wordt verstuurd en de kopiefactuur wordt in de debiteurenmap opgeborgen.

### *Beoordeling*

Starreveld (1997a, p. 141) onderscheidt drie soorten controles met betrekking tot de facturering:

- controle op de juiste berekening;
- controle op het hanteren van de juiste prijzen;
- controle op de volledigheid van de facturering.

De controle op de juiste berekening wordt uitgevoerd door de boekhouder aan de hand van de gegevens op het factureeropdrachtformulier. Hierop staat de bruto omzet waarvan 1,5% aan erkenningsbijdrage betaald moet worden door de leveranciers. De manager controleert de opgestelde facturen voor deze verstuurd worden ook nog eens. De controle op de juiste berekening is hierdoor voldoende.

De controle op het hanteren van de juiste verkoopprijzen is hier minder van toepassing omdat het percentage op basis waarvan het factuurbedrag bepaald wordt, vaststaat en voor alle leveranciers hetzelfde is.

De controle op de volledigheid van de facturering vormt ook geen probleem als gekeken wordt naar wat er gefactureerd moet worden. Heel anders wordt het als wordt gekeken naar de door de leveranciers opgegeven bruto omzet. De vraag doet zich voor of deze wel juist is opgegeven. De meeste leveranciers hebben niet de verplichting een accountantsverklaring bij hun jaarrekening te voegen omdat hun organisatie hiervoor te klein is. Een controle aan de hand van een accountantsverklaring is dan ook veelal geen optie. Om toch de juistheid van de opgegeven bruto omzet te kunnen controleren, voert het Landelijk Bureau periodiek en steekproefsgewijs controles uit. Hierbij wordt de boekhouding van een leverancier onder de loep genomen.

De juistheid van de opgegeven bruto omzet wordt door de steekproefsgewijze controles zo goed als mogelijk gegarandeerd. Absolute zekerheid over de omzetgegevens is er alleen bij de gecontroleerde leveranciers. In paragraaf 4.8 wordt de nota Visie 2010 behandeld waarin een voorstel wordt gedaan ter vergroting van de betrouwbaarheid van de financiële gegevens met betrekking tot de leveranciersbijdrage.

Concluderend kan gesteld worden dat de juistheid van de financiële gegevens met betrekking tot de erkenningsbijdrage op dit moment zo goed als mogelijk wordt gewaarborgd.

### **4.3.3 Factuurafwikkeling**

#### *Huidige procedure*

De goedgekeurde facturen worden door de boekhouder in het boekhoudprogramma geboekt. Wanneer de vordering per bank wordt ontvangen, boekt hij dit af van de betreffende debiteur.

Periodiek controleert de boekhouder de openstaande debiteuren. Tevens ontvangt de manager periodiek deze lijst en stelt zij de eventuele dubieuze debiteuren vast. Wanneer een debiteur al geruime tijd openstaat, meldt de boekhouder dit aan de stafmedewerker die de factuuropdracht heeft gemaakt. De stafmedewerker neemt dan contract op met de debiteur. Dit gebeurt vaak door middel van een telefoongesprek indien de persoon of organisatie bekend is bij het Landelijk Bureau. Maar er kan ook een herinneringsfactuur gestuurd worden.

### *Beoordeling*

Starreveld (1997a, p. 169) stelt dat er een functiescheiding moet bestaan tussen het bewaren en het registreren van debiteuren. Bij het Landelijk Bureau worden deze twee functies door de boekhouder uitgevoerd. Het registreren van debiteuren gebeurt door middel van de goedgekeurde factureeropdracht. De boekhouder voert alleen door anderen opgestelde en goedgekeurde factureeropdrachten in. Er vindt echter geen controle plaats of de factureeropdrachten juist zijn ingevoerd. Daarnaast speelt de boekhouder nog een rol bij het bewaren omdat hij de volledigheid van de ontvangsten bewaakt. Een scheiding tussen de bewarende functie en de registrerende functie wat betreft de debiteuren is in een kleine organisatie als de LVWW niet mogelijk. Er moet wel meer controle komen op de juistheid van de gegevens.

### *Herontwerp*

De betrouwbaarheid van de gegevens met betrekking tot de debiteurenadministratie moet worden gewaarborgd. Dit kan door de ingevoerde debiteuren voor ze verwerkt worden in de boekhouding eerst te laten controleren op juistheid door de manager. Hierdoor bestaat er zekerheid dat de door haar goedgekeurde factureeropdrachten ook juist in de boekhouding staan.

Het aanmanen van debiteuren gebeurt nu periodiek maar er is geen vaste termijn waarop dit gebeurt. Het is verstandig om elke maand te controleren welke debiteuren de betalingstermijn overschreden hebben en deze te verzoeken om te betalen.

## **4.4 Opcenten FTO**

De Fair Trade Organisatie is een leverancier van de LVWW. Deze leverancier neemt een aparte positie in en valt niet onder de regeling die is besproken in de vorige paragraaf. De Fair Trade Organisatie is de grootste leverancier van de Wereldwinkels, 60% van alle producten komen van deze organisatie. Vandaar dat er een aparte samenwerkingsovereenkomst en opcentenregeling tussen de Landelijke Vereniging en de Fair Trade Organisatie bestaat.

In een opcentencontract zijn de afspraken tussen de Landelijke Vereniging en de Fair Trade Organisatie vastgelegd. De Fair Trade Organisatie betaalt een vast bedrag dat jaarlijks

geïndexeerd wordt. In 2000 was dit ruim € 36.000. Dit bedrag wordt jaarlijks geïndexeerd met het voor dat jaar geldende prijsindexcijfer van de gezinsconsumptie voor werknemersgezinnen. Het te betalen bedrag wordt in twee termijnen betaald, de eerste termijn uiterlijk 1 juli van het lopende jaar en de tweede termijn uiterlijk 1 juli van het volgende jaar. De betrouwbaarheid van de financiële gegevens met betrekking tot de opcentenregeling is voldoende gewaarborgd indien het herontwerp inzake de factuurafwikkeling in de vorige paragraaf in acht wordt genomen.

## **4.5 Verkoop cursussen**

Het Landelijk Bureau wil een meer dienstverlenend bureau worden naar de Wereldwinkels toe. In dit kader is het Landelijk Bureau diverse cursussen gaan aanbieden aan de Wereldwinkels. Zo is er één schriftelijke cursus “Werken bij de Wereldwinkel” en is er een aantal uitbestede cursussen. Het Dominicaans Activiteiten Centrum geeft deze uitbestede cursussen. De facturering van de uitbestede cursussen loopt buiten het Landelijk Bureau om en levert dus geen financiële gegevens op. Voor de schriftelijke cursus wordt de facturering wel zelf uitgevoerd.

De verkoopverwerving geschiedt door de cluster Communicatie. Bij dit cluster komen telefonisch verzoeken van de Wereldwinkels om de schriftelijke cursus. Het aanmaken van facturen gebeurt door middel van het formulier “factureeropdracht”. Dit vindt op dezelfde wijze plaats als de in paragraaf 4.3.2 beschreven procedure. De factuurafwikkeling van de cursusverkoop komt ook overeen met de in paragraaf 4.3.3 beschreven wijze.

## **4.6 Contributie inning**

### **4.6.1 Contributiebepaling**

#### *Huidige procedure*

De LVWW is, zoals de naam al zegt, een vereniging. Elke Wereldwinkel telt als één lid. De leden betalen contributie aan de vereniging en mogen daarmee gebruikmaken van de diensten die de vereniging aanbiedt.

Elk jaar ontvangen de leden een contributiebrief van de boekhouder van het Landelijk Bureau. Dit gebeurt in opdracht van de directeur. Deze brief wordt begin maart verstuurd. De hoogte van de contributie is afhankelijk van de brutowinst van de betreffende Wereldwinkel van het voorgaande jaar en moet door de leden zelf bepaald worden. De berekening van de contributie voor 2004 is in tabel 4.1 weergegeven. De minimum contributie is € 100,-.



*Tabel 4.1 Contributieberekening 2004*

Brutowinst 2003		Contributie
Tot	€ 9.000	6% van de brutowinst met een minimum van € 100 en een maximum van € 540
€ 9.000 - € 13.000		€ 540 plus 5% van het bedrag boven € 9.000
€ 13.000 - € 18.000		€ 740 plus 4% van het bedrag boven € 13.000
Boven	€ 18.000	€ 940 plus 3% van het bedrag boven € 18.000

De brutowinst van 2003 wordt berekend door eerst de opbrengstverkopten over 2003 te bepalen. Hiertoe moeten de Wereldwinkels alle opbrengsten uit de winkelverkopten bij elkaar optellen. Vervolgens moet van de opbrengstverkopten de inkoopwaarde verkopten afgetrokken worden. Hiertoe moet de inkoopwaarde van de voorraad per 1 januari en alle inkopen in 2003 bij elkaar opgeteld worden. Hiervan moet de inkoopwaarde van de voorraad per 31 december worden afgetrokken. Hiermee is de inkoopwaarde van de verkopten bepaald. Als deze van de opbrengstverkopten wordt afgetrokken is de brutowinst bepaald.

In de contributiebrief staat hoe de leden de brutowinst moeten berekenen. In de contributiebrief voor de contributiebepaling van 2004 stonden echter een aantal fouten. Zo stond er dat de inkoopwaarde van de eindvoorraad per 31 december 2001 (i.p.v. 2003) gebruikt moest worden voor de berekening van de brutowinst. Tevens moest de contributie betaald worden voor 15 mei 2003 (i.p.v. 2004). Dergelijke fouten zijn eenvoudig te voorkomen en komen de gewenste professionele uitstraling van het Landelijk Bureau niet ten goede

Voor iemand met weinig financiële affiniteit is het niet eenvoudig om de brutowinst te bepalen. In hoofdstuk 1 is al gesteld dat de administratie van de Wereldwinkels onderling erg verschilt. Een kleine Wereldwinkel kan bijvoorbeeld in een kasboekje de inkomsten en uitgaven bijhouden terwijl een grote Wereldwinkel een jaarverslag met accountantsverklaring opstelt. Met name voor kleine Wereldwinkels zou het een probleem kunnen zijn om de brutowinst te bepalen. Wat te doen bijvoorbeeld wanneer er geen begin en/of eindvoorraad bekend is?

### *Beoordeling*

Starreveld (1997b, p. 338) stelt dat de volledigheid van de contributieverantwoording alleen kan worden vastgesteld door middel van een formele verbandscontrole met de ledenadministratie. Er dient dus een scheiding te worden aangebracht tussen de ledenadministratie en de contributieadministratie. Bij het Landelijk Bureau is dit het geval, het secretariaat voert de ledenadministratie en de boekhouder de contributieadministratie.

Het probleem zit bij het Landelijk Bureau dan ook niet in de verbandscontrole maar in de bepaling van de contributie zelf. In de huidige situatie waarin de contributie bepaald wordt door de leden, is de volledigheid van de opbrengstenverantwoording wat betreft de contributie

niet verzekerd. Het Landelijk Bureau voert steekproefsgewijs wel controles uit of de door de leden bepaalde contributie juist is. Maar een overzicht met de jaarlijks opgegeven omzet en brutowinst door de Wereldwinkels wordt bij het Landelijk Bureau niet bijgehouden omdat dit te bewerkelijk wordt geacht.

#### *Herontwerp*

Het door de leden zelf laten berekenen van de contributie levert geen betrouwbare gegevens op omdat het Landelijk Bureau geen inzicht heeft in de omzet- en winstgegevens van de Wereldwinkels. De brutowinst die nodig is om de contributie te berekenen is alleen door de leden zelf te bepalen. De betrouwbaarheid van de contributie-inning zou verhoogd moeten worden door het aantal steekproeven bij de Wereldwinkels te vergroten. Dit is echter niet een oplossing voor het probleem. Allereerst is het erg bewerkelijk om met 400 Wereldwinkels in heel Nederland steekproefsgewijs de omzetgegevens van de Wereldwinkels te controleren. Ten tweede geeft het een gevoel van wantrouwen bij de Wereldwinkels wat niet wenselijk is. Om de betrouwbaarheid van de bepaling van de te betalen contributie weer te waarborgen zal de contributie uiteindelijk op een andere manier vastgesteld moeten worden. Omdat het Landelijk Bureau zich zelf ook al bewust was van dit probleem hebben zij in 2003 een voorstel gedaan naar de leden om de financieringsstructuur van de Vereniging te veranderen. In paragraaf 4.8 wordt de nota Visie 2010, waarin dit voorstel aan de orde komt, besproken. Uiteindelijk moet de invoering van de nieuwe financieringsstructuur weer leiden tot betrouwbare financiële gegevens.

Tot de invoering van de nieuwe financieringsstructuur zouden de steekproefsgewijze controles verhoogd moeten worden om de betrouwbaarheid van de hoogte van de contributie op dit moment zo goed als mogelijk te waarborgen.

### **4.6.2 Aanmaken van facturen & factuurafwikkeling**

#### *Huidige procedure*

De contributiebrief die de boekhouder elk jaar verstuurt, is tevens de factuur. Bij de brief zit een acceptgiro waarop de leden de zelf berekende contributie kunnen noteren, tevens vermelden zij de brutowinst en hun lidnummer hierop.

Het komt ook voor dat leden de contributiebrief niet terugsturen. Het Landelijk Bureau weet dan niet wat de brutowinst is en dus ook niet hoeveel contributie de Wereldwinkel moet betalen. Er wordt dan een herinnering gestuurd of er wordt gebeld. Indien een Wereldwinkel daar ook niet op reageert, wordt een schatting gemaakt van de te betalen contributie. Dit gebeurt op basis van de voorgaande jaren. Vervolgens wordt een factuur gestuurd met het bedrag aan contributie.

### *Beoordeling*

Ook het aanmaken van facturen en de factuurafwikkeling betreffende de contributie leiden tot problemen. Een debiteur kan bijvoorbeeld pas aangemaakt worden wanneer het factuurbedrag bekend is. Dit is pas het geval wanneer de debiteur betaald of het contributiebedrag geschat wordt.

De nieuw in te voeren financieringsstructuur uit de nota Visie 2010 biedt ook voor dit probleem een oplossing.

## **4.7 Externe financiering**

De externe financiering van de LVWW vindt plaats door middel van subsidies. De subsidies worden doorgaans voor een aantal jaren verstrekt en moeten uitgegeven worden aan van tevoren vastgestelde projecten. Het Landelijk Bureau ontvangt van drie subsidieverstrekkingen geld. Ten eerste van de Nationale Commissie voor Internationale Samenwerking en Duurzame Ontwikkeling (NCDO). Deze subsidie bedraagt jaarlijks ruim € 200.000 en wordt besteed door de cluster Communicatie. De looptijd van deze subsidie is 2 jaar. Verder ontvangt het Landelijk Bureau een subsidie van het Ministerie van Ontwikkelingssamenwerking. Deze subsidie bedraagt ruim € 400.000 per jaar en wordt besteed door de Cluster Winkels. Deze subsidie wordt onder andere gebruikt voor de transformatie van de Wereldwinkels en loopt eind 2005 af. Tot slot verstrekt het Humanistisch Instituut voor Ontwikkelingssamenwerking (HIVOS) nog een subsidie aan het Landelijk Bureau van ruim € 90.000. Deze subsidie wordt besteed door de Cluster Handelspolitiek en heeft een looptijd van 2 jaar.

De LVWW wil om een aantal redenen de afhankelijkheid van subsidies verminderen. Ten eerste is een verantwoord financieel beleid op lange termijn niet mogelijk vanwege de afhankelijkheid van subsidies. Omdat de looptijd van de subsidies verschilt, levert dit bij het opstellen van een meerjarenbegroting problemen op omdat er dan nog geen zekerheid is of de subsidie na beëindiging van de looptijd, verlengd wordt. De verschillende subsidies hebben bovendien als nadeel dat ze vragen om additionele activiteiten door de vereniging. Dit om aan de voorwaarden van de subsidieverstrekker te voldoen. Deze activiteiten wijken af van de kernactiviteiten van de vereniging en werken hierdoor inefficiëntie in de hand wat betreft de realisatie van deze kernactiviteiten. Het Landelijk Bureau is ook veel tijd kwijt voor de aanvraag van subsidies. De subsidieverstrekkingen stellen steeds hogere eisen. Er moet een volledig uitgewerkt plan overlegd worden waaraan de subsidie zal worden besteed met een uitgebreide onderbouwing. Vaak moet hierbij rekening worden gehouden met het doel dat de subsidieverstrekker nastreeft. Dit kan leiden tot de net genoemde additionele activiteiten. Vele subsidieaanvragen worden niet gehonoreerd en door de huidige economische situatie neemt ook het aantal en de hoogte van de verstrekte subsidies af. Het Landelijk Bureau moet elke keer afwegen of de kans op het verkrijgen van de subsidie opweegt tegen de gemaakte kosten.

De Landelijke Vereniging wil de afhankelijkheid van subsidies ook verminderen omdat de Vereniging op dit moment niet zonder deze subsidies kan functioneren. Daarnaast mag het aflopen van subsidies niet leiden tot het beëindigen van kernactiviteiten als de handelspolitieke activiteiten en de activiteiten ten behoeve van het begeleiden van de winkels. Tot slot moet nog genoemd worden dat de Vereniging op dit moment nauwelijks eigen vermogen heeft en hierdoor dus zelf geen eventuele financieringstekorten kan opvullen.

## **4.8 Nota Visie 2010**

In de nota Visie 2010 (LVVW, 2003) wordt een gewenst toekomstscenario geschetst. De organisatie van de vereniging qua structuur en cultuur staan hierin centraal. In deze nota wordt een voorstel gedaan tot organisatievernieuwing. De uitgangspunten voor de organisatievernieuwing zijn dat de verenigingsvorm gehandhaafd blijft en er zakelijker gewerkt moet worden. Verder moet het organisatiebewustzijn bevorderd worden, er bestaan nu nog te veel “wij-zij”-gevoelens. Hiermee wordt enerzijds het Landelijk Bureau bedoeld en anderzijds de leden. Ook moet de vereniging zich blijven richten op haar kernactiviteiten verkoop en handelspolitiek. De communicatie binnen de vereniging dient beter aan te sluiten op de gevoelde behoefte aan informatie door de leden. Tot slot dient de financiering van de vereniging op stabielere wijze plaats te vinden dan nu het geval is. De afhankelijkheid van subsidies moet worden verminderd.

Het uiteindelijke doel is een hechter samenwerkingsverband te creëren, waarin gezamenlijke besluitvorming plaatsvindt en waarin efficiënter wordt gewerkt.

De nota Visie 2010 is in juni 2003 in de Verenigingsraad besproken en is verder uitgewerkt in de nota “Samen Dragen”, welke in november 2003 is besproken.

Voor dit onderzoek zijn met name de voorgestelde wijzigingen wat betreft de financieringsstructuur van belang. Bij het herontwerp van de beschreven en beoordeelde procedures aangaande de bestuurlijke informatievoorziening is al enkele malen gerefereerd aan deze voorgestelde wijzigingen. In de volgende subparagraaf zal de voorgestelde financieringsstructuur behandeld worden.

### **4.8.1 Bronheffing**

Om de problemen met de contributie-inning op te lossen en de afhankelijkheid van subsidies te verminderen, heeft de LVVW een voorstel gedaan aan haar leden voor de verandering van de financieringsstructuur door de invoering van een bronheffing. Het doel van de nieuwe financieringsstructuur is het financieren van de kernactiviteiten van de Landelijke Vereniging. Onder de kosten van de kernactiviteiten worden de apparaatkosten zoals personeelskosten van de kernformatie (ongeveer 14 fte), de huisvestingskosten en de kantoorkosten verstaan, alsmede de programmakosten horende bij de kernactiviteiten. Van deze kernactiviteiten zijn promotie en publicitaire activiteiten een onderdeel. De totale kosten van de kernactiviteiten

bedragen € 900.000. Andere activiteiten dan de kernactiviteiten dienen additioneel gefinancierd te worden, bijvoorbeeld via subsidies.

Het is de bedoeling dat de financiering van de kernactiviteiten vanuit de branche gaat plaatsvinden. Dus uiteindelijk betaalt de klant. De totale bijdrage uit de branche was in 2002 ongeveer € 350.000 waarvan € 100.000 aan leveranciersbijdragen en € 250.000 aan contributies van de leden. Om € 900.000 aan inkomsten te genereren, heeft de Landelijke Vereniging haar leden voorgesteld om via de leveranciers een heffing over de prijzen van de producten te gaan innen. De leveranciers verhogen hun verkoopprijzen exclusief BTW met het heffingspercentage. Het heffingsbedrag wordt vervolgens afgedragen aan de LVWW. De marge over de food producten is lager dan over de non-food producten, daarom is het heffingspercentage ook lager, namelijk 1,5%. Voor non-food is dit 6%. De omzet in 2002 was 25 miljoen waarvan 25% food producten en 75% non-food producten. In tabel 4.2 staat de berekening van de bronheffing.

Tabel 4.2 Berekening Bronheffing

	Aandeel omzet	Omzet in verkoopprijs	Marge	Inkoopprijs	Hef-fing <sup>2</sup>	Bron-belasting
Food	25%	€ 6.250.000	15%	€ 5.434.800	1,5%	€ 81.522
Non-food	75%	€ 18.750.000	40%	€ 13.392.800	6 %	€ 803.568
Totaal		€ 25.000.000		€ 18.827.600		€ 885.090

De invoering van de bronheffing betekent dat de verkoopprijzen eenmalig verhoogd zullen worden. Hoewel er geen onderzoek naar is gedaan, wordt verondersteld dat de prijselasticiteit van de verkochte artikelen in de Wereldwinkels zodanig is dat deze verhoging van de prijs weinig tot geen invloed zal hebben op de omzet<sup>3</sup>. De Wereldwinkels profileren zich als een cadeaushop waar eerlijk verhandelde artikelen gekocht kunnen worden en concurreren niet op prijs.

Naast de bronheffing wil de Landelijke Vereniging haar leden per type winkel (zie paragraaf 1.3) een vast bedrag aan contributie laten betalen. Dit bedrag varieert tussen de € 100 en € 1000 en zal worden besteed aan publicitaire doeleinden.

<sup>2</sup> Een besluit over het te hanteren heffingspercentages moet nog in de Verenigingsraad genomen worden, het gebruik van de genoemde percentage is dus nog niet zeker.

<sup>3</sup>In het onderzoek *Een cadeaubon met een goed doel: een onderzoek naar het gebruik van de cadeaubon van de Wereldwinkel*, Kristel Ravenshorst, Wetenschapswinkel Economie & Bedrijfskunde, EC 145, 2004, blijkt uit een enquête onder bijna 400 klanten van de wereldwinkels dat voor ongeveer de helft van de klanten de prijs er niet toe doet, omdat ze de producenten in het Zuiden steunen.

#### **4.8.2 Voorstel AO voor bronheffing**

De administratieve organisatie van de bronheffing kan lijken op de huidige wijze van inning van de erkenningsbijdrage die in paragraaf 4.3 is besproken. De leveranciers moeten aan het eind van elk jaar hun omzetgegevens aan het Landelijk Bureau doorgeven. Hierbij moeten de bedragen uitgesplitst worden in omzet van food en van non-food producten. Op basis van deze gegevens kan het Landelijk Bureau de te betalen bronheffing bepalen. Het is raadzaam om op basis van de omzet van het afgelopen jaar de leveranciers maandelijks een voorschot te laten betalen. Dit omdat de Landelijke Vereniging anders alle kosten voor de bedrijfsvoering eerst zelf zou moeten voorschieten en omdat het om grote bedragen gaat. Aan het eind van het jaar kan met de werkelijke omzetgegevens een afrekening worden gemaakt. De wijze van facturering is hetzelfde als die al is besproken in paragraaf 4.3.

Om de betrouwbaarheid van de financiële gegevens die de leveranciers verstrekken te waarborgen, zullen er controles uitgevoerd moeten worden. De wijze van controleren moet duidelijk naar de leveranciers gecommuniceerd worden zodat zij weten waar ze aan toe zijn en de kans op fraude zo klein mogelijk is. De leveranciers moeten minimaal eens per vijf jaar gecontroleerd worden. Met de huidige 27 leveranciers houdt dit in dat er ongeveer vijf leveranciers per jaar gecontroleerd moeten worden.

#### **4.9 Conclusie**

De externe financiering van het Landelijk Bureau bestaat uit subsidies. Dit brengt een aantal problemen met zich mee, waarvan de belangrijkste dat door het korte termijn karakter van subsidies de continuïteit van de vereniging in gevaar kan komen. De budgetverwervende categorie verkoop en dienstverlening krijgt inkomsten uit de erkenningsbijdrage van de leveranciers, opcenten FTO, verkoop cursussen en contributie inning. De juistheid van financiële gegevens met betrekking tot het aanmaken van facturen van de erkenningsbijdrage is zo goed als mogelijk gewaarborgd. Dit geldt echter niet voor de factuurafwikkeling, omdat de factuuropdrachten die door de boekhouder worden ingevoerd niet op juistheid worden gecontroleerd. Bovendien is er geen vaste termijn waarop het aanmanen van debiteuren gebeurt. Het probleem van de factuurafwikkeling doet zich eveneens voor bij de opcenten FTO en de verkoop van cursussen.

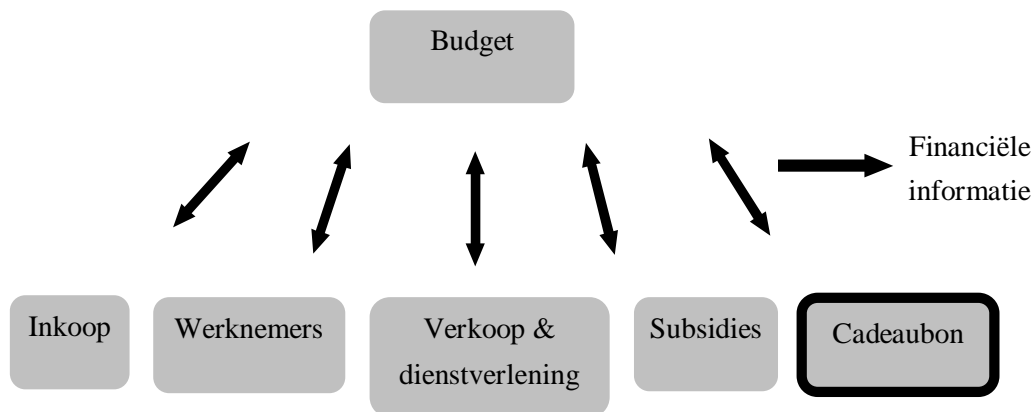
De volledigheid van de opbrengstenverantwoording van de contributieinning is niet verzekerd, doordat de leden zelf hun contributie moeten berekenen. Met name voor kleine wereldwinkels kan dit voor problemen zorgen. Bovendien houdt het Landelijk Bureau geen overzicht bij van de jaarlijks opgegeven omzet en brutowinst. Bij aanmaken van facturen en de factuurontwikkeling doet zich het probleem voor dat debiteuren pas aangemaakt kunnen worden als het factuurbedrag bekend is, en dit is pas bekend als de debiteur betaalt of het bedrag wordt geschat.

Om de problemen met betrekking tot contributieinning en afhankelijkheid subsidies op te lossen wil de Landelijke Vereniging een bronheffing instellen, waaruit de kernactiviteiten gefinancierd kunnen worden. De administratieve organisatie van een dergelijk bronheffing zou uitgevoerd kunnen worden conform de inningswijze van de erkenningsbijdrage.

## Hoofdstuk 5 Cadeaubon

### 5.1 Inleiding

De Landelijk Vereniging van Wereldwinkels geeft sinds 1990 cadeaubonnen uit. De verkoop van cadeaubonnen aan de klanten geschiedt in de 400 Wereldwinkels en sinds kort via internet. De bonnen zijn bij de Wereldwinkels en bij de 8 Fair Trade Shops inwisselbaar. Momenteel zijn er cadeaubonnen in coupures van 3, 5, 7, 10, 12, 15 en 25 euro. De bonnen zijn onbeperkt inwisselbaar en de LVWW wil dit ook zo houden<sup>4</sup>. In paragraaf 1.3.1 is het probleem omtrent de balanspost “cadeaubonnen in omloop” al aangestipt. Deze post wordt steeds groter omdat er meer cadeaubonnen verkocht worden dan er worden ingeleverd. Een ander probleem wat betreft de cadeaubonnen is het voorraadbeheer waar op dit moment geen duidelijke procedure voor bestaat en ook geen inzicht in is.



*Figuur 5.1 Het procesmodel*

In de volgende paragraaf wordt eerst de huidige procedure besproken van verkoop en inname van de cadeaubonnen. In paragraaf 5.3 vindt een beoordeling plaats van de huidige procedure. In paragraaf 5.4 wordt een procedure voorgesteld die de betrouwbaarheid van de financiële gegevens met betrekking tot de verkoop, inname en het voorraadbeheer van de cadeaubonnen moet waarborgen. In paragraaf 5.5 wordt het probleem rond de waardering van de cadeaubonnen op de balans verder uitgewerkt. De positie van de cadeaubon in het procesmodel is in figuur 5.1 weergegeven.

<sup>4</sup> Voor meer informatie over de cadeaubon, zie *Een cadeaubon met een goed doel: een onderzoek naar het gebruik van de cadeaubon van de Wereldwinkel*, Kristel Ravenshorst, Wetenschapswinkel Economie & Bedrijfskunde, EC 145, 2004.



## **5.2 Huidige procedure verkoop en inname**

### **5.2.1 Verkoop van cadeaubonnen**

Wereldwinkels bestellen cadeaubonnen door een bestelformulier te zenden naar een hiervoor ingehuurd administratiekantoor. Tegelijk maakt de Wereldwinkel het bijbehorende bedrag over op een hiervoor gereserveerd gironummer van de Landelijk Vereniging. Na controle door het administratiekantoor dat én het bestelformulier én de betaling is ontvangen, verzenden zij de cadeaubonnen naar de Wereldwinkel. Dit gebeurt aangetekend met ontvangstbevestiging. Bij de verzending wordt ook een geleideformulier en een nieuw bestelformulier gevoegd. Een kopie van het geleideformulier wordt naar het Landelijk Bureau gestuurd. Deze kopie dient als factuureeropdracht en wordt verwerkt door de boekhouder.

De waarde van de verkochte cadeaubonnen wordt bijgehouden in een excelbestand door de boekhouder. Er is echter geen inzicht in de aantallen cadeaubonnen per coupure en er wordt geen voorraad bijgehouden van de hoeveelheid cadeaubonnen die aanwezig zijn bij het administratiekantoor. Een voorraadinventarisatie is zeer bewerkelijk omdat de drukker van de cadeaubonnen niet de aantallen bonnen per coupure in een vaste hoeveelheid verpakt. Verder ontbreekt bij de cadeaubonnen een nummer en beveiliging tegen fraude.

### **5.2.2 Inname van cadeaubonnen**

Cadeaubonnen bestaan uit een deel I en een deel II. Bij verkoop aan de klant worden beide delen verstrekt. Bij betaling door de klant met de cadeaubon wordt deel I achtergehouden in de administratie van de Wereldwinkel. Deel II wordt ongeldig gemaakt door het plaatsen van een diagonale streep of het woord “ongeldig”. Periodiek wordt deel II van de ingenomen bonnen naar het administratiekantoor verstuurd tezamen met een retourformulier. Daar worden de bonnen geteld en controleert men of de aantallen die op het retourformulier staan kloppen met de getelde bonnen. Het deel II van de cadeaubonnen wordt vervolgens verzameld in dozen om later weggegooid te worden.

Een kopie van het retourformulier wordt naar het Landelijk Bureau gestuurd. Daar maakt de boekhouder op basis van dit retourformulier een creditnota aan. Vervolgens wordt het bijbehorende bedrag door de boekhouder van het Landelijk Bureau overgemaakt aan de Wereldwinkel.

Net als bij de verkoop van de cadeaubonnen vindt ook hier geen registratie in aantallen per coupure plaats. Wel wordt de waarde van de ingeleverde bonnen geregistreerd door de boekhouder in een excelbestand.

## **5.3 Beoordeling verkoop en inname**

De administratieve organisatie van de cadeaubon is te vergelijken met de door Starreveld (1994, p.303) aangeduide *quasi-goederenbeweging*. Aangezien de wijze waarop de

cadeaubonnen moeten worden bewaard, geregistreerd, geïnventariseerd en gecontroleerd sterk overeenkomt met de administratieve behandeling van goederenvoorraden wordt er gesproken van het scheppen van een quasi-goederenbeweging. Starreveld stelt dat er sprake is van waardecreatie, omdat de bezitter van de cadeaubon (Starreveld spreekt van kaartjes/bonnen/zegels) aanspraak kan maken op een nog te verlenen dienst (in dit geval een aankoop), hierdoor heeft de cadeaubon een zekere waarde. Verder stelt Beek (1996, p. 294) in aanvulling op Starreveld dat quasi-goederen over het algemeen geen intrinsieke waarde hebben, maar dat de waarde fiduciair (vertrouwelijk) van aard is.

Omdat de voorraad cadeaubonnen een aanzienlijke waarde vertegenwoordigt, zijn er wat betreft de administratieve organisatie een aantal controle maatregelen noodzakelijk, zoals inzicht in de voorraad. Per coupure moet bekend zijn hoeveel bonnen er in voorraad zijn. Op dit moment vindt er zoals gezegd geen voorraadadministratie van de cadeaubonnen plaats. En is dus ook niet bekend hoeveel cadeaubonnen er bij het administratiekantoor aanwezig zijn. Indien bepaalde coupures op dreigen te raken, neemt het administratiekantoor contact op met het Landelijk Bureau, dat vervolgens bij de drukker nieuwe bonnen bestelt. De cadeaubonnen worden afgeleverd bij het administratiekantoor. Door het ontbreken van een voorraadadministratie is niet bekend hoeveel bonnen er in voorraad zouden moeten zijn en hoeveel er werkelijk in voorraad zijn. De betrouwbaarheid van de financiële gegevens met betrekking tot de voorraad cadeaubonnen wordt op dit moment dan ook niet gewaarborgd.

De bestelprocedure van de cadeaubonnen is betrouwbaarder. Het administratiekantoor controleert of elke bestelling betaald is en verstuurt daarna de bestelling. De controle op de ontvangst van de cadeaubonnen door de Wereldwinkels vindt plaats door de ontvangstbevestiging. Wat de betrouwbaarheid niet ten goede komt, is dat zowel het administratiekantoor als het Landelijk Bureau betrokken is bij de administratie van de cadeaubonnen. Bij het Landelijk Bureau is niet bekend hoe de administratie van de cadeaubon precies wordt gevoerd bij het administratiekantoor.

Wat betreft de inname van de cadeaubonnen doet zich hetzelfde probleem voor als bij de verkoop van cadeaubonnen. De inname van cadeaubonnen met behulp van de retourformulieren is niet betrouwbaar. Het Landelijk Bureau kan niet controleren of de aantallen die op de retourformulieren staan juist zijn omdat het administratiekantoor dit controleert. Ook wordt er nu niet bijgehouden hoeveel bonnen er van elke coupure ingeleverd worden, alleen de waarde wordt bijgehouden.

## **5.4 Herontwerp verkoop en inname**

### **5.4.1 Inleiding**

Het probleem wat betreft de verkoop en inname van de cadeaubonnen zit met name in het voorraadbeheer en in de administratieve verwerking op twee locaties.

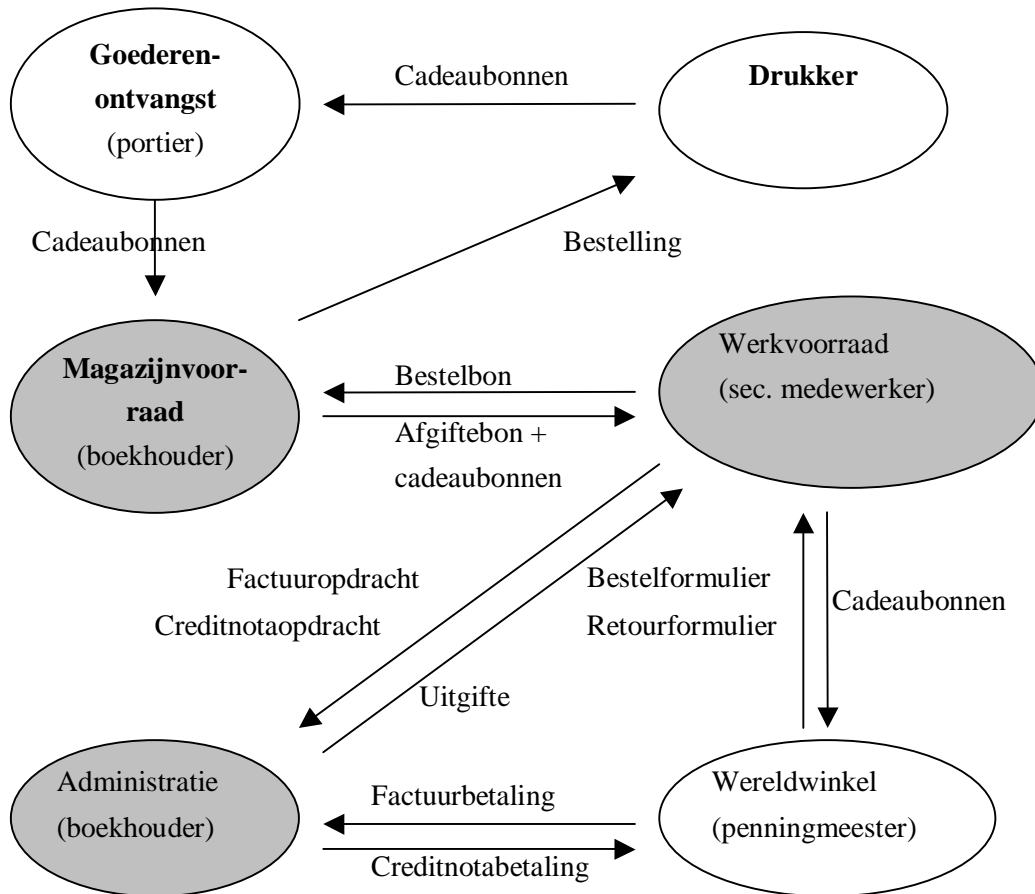
Teneinde de betrouwbaarheid van de financiële gegevens met betrekking tot het voorraadbeheer van de cadeaubon weer te waarborgen, zullen een aantal zaken moeten veranderen. Ten eerste moet de administratie van de cadeaubonnen op één locatie plaatsvinden, namelijk bij het Landelijk Bureau zelf. Omdat het om waardepapieren gaat die gevoelig kunnen zijn voor fraude is het beter de administratie zelf uit te voeren. Ook is dit veel efficiënter.

Ten tweede zal een voorraadadministratie bijgehouden moeten worden. Om de voorraadadministratie op efficiënte wijze in te richten moeten de cadeaubonnen voorzien worden van een barcode met een unieke nummering. De nummering van de cadeaubonnen maakt de voorraadinventarisatie eenvoudiger. De barcode kan gescand worden bij verkoop en inname van de cadeaubon. Hierdoor wordt inzicht verkregen in hoeveel bonnen er per coupure in omloop worden gebracht. Tevens is er door de unieke nummering exact te bepalen welke bonnen er weer ingeleverd zijn. Het bijhouden van de verkoop van cadeaubonnen in de tijd, wordt door het scannen van de barcode, door het systeem automatisch uitgevoerd.

De voorraad moet worden opgeborgen in een afgesloten ruimte waar alleen de boekhouder toegang tot heeft. Hij beheert de voorraad. Een secretarieel medewerker is verantwoordelijk voor de verkoop en inname van de bonnen naar de Wereldwinkels toe. Hij/zij beheert een werkvoorraad van cadeaubonnen, in een afgesloten kast waar hij/zij alleen toegang tot heeft.

De boekhouder is naast magazijnbeheerder ook verantwoordelijk voor de verwerking van de facturen en creditnota's die hij van de secretarieel medewerker ontvangt.

In figuur 5.2 is het herontwerp van verkoop en inname van cadeaubonnen weergegeven.



Figuur 5.2 Herontwerp verkoop en inname

### 5.4.2 Magazijnvoorraad

Jans (1994, p. 73) stelt dat indien er goederen met een aanzienlijke waarde worden opgeslagen of goederen die gevoelig zijn voor fraude of ontvreemding, men gebruik moet maken van een gesloten magazijn. De verstrekking van goederen vindt in dit geval plaats door de uitgiften te registreren met behulp van magazijnuitgiftebonnen. Bij het Landelijk Bureau zal vanwege de waarde en het beperkte formaat van de cadeaubonnen ook gewerkt moeten worden met een gesloten magazijn. De boekhouder treedt op als magazijnbeheerder en is bewaarder van de goederen. Hij houdt per coupure bij hoeveel cadeaubonnen er in voorraad zijn. Dit kan in een excelbestand.

Indien de werkvoorraad van de secretarieel medewerker aangevuld moet worden, geeft hij/zij op een bestelbon aan hoeveel cadeaubonnen van elke coupure hij/zij wil ontvangen en geeft deze bon aan de boekhouder. De boekhouder maakt hierop de bestelling gereed, hij noteert de datum en parafeert de bestelbon. Tevens maakt hij een afgiftebon met de af te leveren hoeveelheden cadeaubonnen per coupure en hij noteert de datum. Bij aflevering van de bestelling inclusief bestelbon aan de secretarieel medewerker plaatst deze een paraaf op de afgiftebon. Doordat de secretarieel medewerker tekent voor ontvangst, krijgt de boekhouder als magazijnmeester kwijting voor de afgifte van de goederen waarvoor hij als bewaarder verantwoordelijk was.

Aanvulling van de magazijnvoorraad vindt plaats door het plaatsen van een bestelling bij de drukker. De magazijnmeester plaatst de bestelling. Als bewaarfunctionaris mag de magazijnmeester de goederen niet in ontvangst nemen. Dit doet de portier van het secretariaat. Zij controleert de goederen bij ontvangst (als op de in paragraaf 3.2.2 beschreven wijze). Na controle brengt de portier de goederen naar de magazijnmeester. Een kopie van de factuur dient als bewijs van aanvulling van de magazijnvoorraad.

Periodiek, bijvoorbeeld eens per kwartaal moet de voorraad geïnteriseerd worden. De manager is verantwoordelijk voor de controle van de door de magazijnmeester bijgehouden voorraad. De manager inventariseert de voorraad cadeaubonnen. De uitdraai van het excelbestand waarin de voorraad wordt bijgehouden en de mutaties worden met elkaar vergeleken. De mutaties bestaan uit kopiefacturen van het laten drukken van nieuwe bonnen en de afgiftebonnen die aangemaakt zijn ter aanvulling van de werkvoorraad. Deze kopiefacturen en de afgiftebonnen dienen als bewijs ter verantwoording van de volledigheid van de bijgehouden magazijnvoorraad.

### **5.4.3 Werkvoorraad**

De secretariael medewerker die de werkvoorraad beheert, heeft zoals in figuur 5.2 te zien is, heeft te maken met de magazijnmeester, de administrateur en de penningmeester van de Wereldwinkel. De aanvulling van de werkvoorraad door de magazijnmeester is in de vorige subparagraaf besproken. De uitwisseling van financiële gegevens en/of goederen (cadeaubonnen) wat betreft de administratie en de Wereldwinkels wordt in deze paragraaf besproken.

De uitputting van de werkvoorraad vindt plaats doordat de penningmeester van de Wereldwinkel cadeaubonnen besteld. Het plaatsen van een bestelling moet plaatsvinden door middel van een bestelformulier (zoals dit nu ook gebeurt). Wanneer de secretariael medewerker een bestelformulier ontvangt, maakt hij/zij een factuur aan door middel van het formulier “factureeropdracht”. Een kopie van het bestelformulier wordt bij de factureeropdracht gevoegd. Na goedkeuring door de manager moet de factureeropdracht aan de boekhouder gegeven worden. De boekhouder verwerkt de factureeropdracht zoals in subparagraaf 4.3.2 is beschreven.

Wanneer de betaling van de bestelling door de Wereldwinkel heeft plaatsgevonden, moet de secretariael medewerker hiervan bericht krijgen van de boekhouder. Dit moet gebeuren door middel van een nieuw formulier “uitgifte goedkeuring”. Op dit formulier komt het volgende te staan: de datum van betaling, door welke Wereldwinkel er besteld is en de bestelling. De boekhouder parafeert dit formulier. Deze “uitgifte goedkeuring” verleent de secretariael medewerker kwijting voor de afgifte van de cadeaubonnen. Dit formulier moet bij het bestelformulier worden gevoegd. Bij het gereedmaken van de verzending moet deel I van de cadeaubonnen gescand worden als uitgegeven cadeaubonnen. Hierbij zou in het voorraadsysteem het nummer van het bestelformulier van de gescande cadeaubonnen vermeld

kunnen worden. Dit is afhankelijk van de mogelijkheden van de gebruikte software. De bonnen moeten net zoals dit nu ook gebeurt, aangetekend met ontvangstbevestiging en met een nieuw bestelformulier verstuurd worden.

Periodiek sturen de Wereldwinkels deel II van de door hen ingenomen cadeaubonnen op. De verwerking hiervan gebeurt nu nog bij het administratiekantoor maar moet zoals al is aangegeven in de toekomst bij het Landelijk Bureau uitgevoerd worden.

De verwerking van deel II van de ingenomen cadeaubonnen moet uitgevoerd worden door de secretarieel medewerker. De penningmeester van de Wereldwinkel stuurt deel II van de ingenomen cadeaubonnen naar het Landelijk Bureau op samen met een ingevuld retourformulier (zoals dit nu ook gebeurt). De secretarieel medewerker controleert of de ingevulde aantallen op het retourformulier overeenkomen met de aantallen ingeleverde cadeaubonnen. Na goedkeuring parafeert hij/zij het retourformulier en maakt met een nieuw formulier “creditnota” een creditnota aan. Deze creditnota moet met een bijgevoegd kopie van het retourformulier gecontroleerd en geparafeerd worden door de manager. Daarna geeft zij de creditnota aan de boekhouder. De ingeleverde bonnen worden in het voorraadsysteem gescand als ingenomen cadeaubonnen. De software registreert automatisch een koppeling tussen het bij verkoop gescande deel I van de bon en het bij inname gescande deel II van de bon. De voorraad cadeaubonnen in omloop neemt hierdoor af met de waarde van de cadeaubon. Het gescande deel II van de cadeaubonnen moet samen met het originele retourformulier in een map worden opgeborgen.

Net als de magazijnvoorraad moet de werkvoorraad periodiek, bijvoorbeeld eens per kwartaal, door de manager gecontroleerd worden. Allereerst wordt de voorraad door de manager per coupure vastgesteld. Daarna worden de uitdraai van het excelbestand waarin de voorraad wordt bijgehouden en de mutaties met elkaar vergeleken. De verantwoording van de volledigheid van de werkvoorraad moet geschieden door de bestelbonnen (die door de magazijnmeester geparafeerd zijn) en door de van de Wereldwinkels ontvangen bestelformulieren inclusief de geparafeerde uitgifte goedkeuring.

Periodiek moeten ook de ingeleverde cadeaubonnen en de aangemaakte creditnota's met elkaar vergeleken worden door de manager. Dit kan door de creditnota's uit de boekhouding en de retourformulieren met de ingeleverde cadeaubonnen die de secretarieel medewerker beheert, met elkaar te vergelijken. Vanwege de bewerkelijkheid zou dit ook steekproefsgewijs kunnen.

#### **5.4.4 Administratie**

De boekhouder ontvangt van de secretarieel medewerker facturen en creditnota's. De factuurafwikkeling kan op dezelfde wijze plaatsvinden als beschreven in subparagraaf 4.3.3. De creditnota's kunnen gezien worden als inkoopfacturen die betaald moeten worden. In subparagraaf 3.2.5 is de verwerking van inkoopfacturen door de boekhouder besproken.

### **5.4.5 Boekingsschema cadeaubonnen**

Om de cadeaubonnen op een juiste wijze in de boekhouding te verwerken, staat in bijlage 4 een boekingsschema voor de cadeaubonnen. In dit boekingsschema wordt onderscheid gemaakt tussen het Landelijk Bureau en de Wereldwinkels. Alleen de boekingen van het Landelijk Bureau zijn in de voorgaande 3 paragrafen impliciet naar voren gekomen. Voor de volledigheid is het boekingsschema van de Wereldwinkels ook opgenomen.

Wat betreft de kosten voor het drukken van de cadeaubonnen is het raadzaam deze ten laste van het resultaat door afschrijving van de post cadeaubonnen in omloop te brengen. Dezelfde geldt voor andere kosten die worden gemaakt door de verkoop van cadeaubonnen.

### **5.4.6 Nieuwe cadeaubonnen**

Om de betrouwbaarheid met betrekking tot de financiële gegeven van de cadeaubon te waarborgen, is een efficiënte en accurate verwerking van de cadeaubonnen noodzakelijk. Een methode hiervoor is de cadeaubon voorzien van een barcode. In de barcode zit een uniek nummer dat bij verkoop en inname, zoals hierboven al is besproken, gescand wordt. Bij andere cadeaubonnen zoals de VVV Iris-cheque, Nationale Bioscoop Bon of de Boekenbon is het gebruik van een barcode ook gebruikelijk. Door alleen bij het Landelijk Bureau de cadeaubonnen bij verkoop en inname te scannen en niet bij alle Wereldwinkels, worden de kosten voor het scannen zo laag mogelijk gehouden.

Verder moeten er maatregelen genomen worden ter voorkoming van fraude. Op dit moment is de cadeaubon niet voorzien van beveiligingskenmerken om vervalsing te voorkomen en zou het mogelijk zijn met eenvoudige drukapparatuur cadeaubonnen na te maken. Beveiligingskenmerken die gebruikt worden bij andere cadeaubonnen zijn bijvoorbeeld microteksten. Deze teksten zijn niet leesbaar te kopiëren. Om ze te drukken is een speciale druktechniek nodig. Tevens kan gebruik worden gemaakt van zegels die in het papier gedrukt worden zodat er een reliëf ontstaat.

Het drukken van cadeaubonnen zonder nummering, barcode en beveiligingskenmerken zoals nu gebeurt, is de goedkoopste methode. De kosten per cadeaubon zijn nu € 0,078 bij een oplage van 7500 stuks en worden gedrukt bij Callenbach BV. Een cadeaubon met een genummerde barcode is een vereiste om de betrouwbaarheid van de verwerking van de cadeaubon te waarborgen. Het toevoegen van een beveiligingskenmerk als een microtekst of een ingedrukte zegel wordt in dit onderzoek als optioneel gezien maar is wel ten eerste aan te raden.

De organisatie Bussy Ellerman Harms BV, die zich gespecialiseerd in beveiligd drukwerk, kan de cadeaubonnen drukken op veiligheidspapier met een niet kopieerbare barcode voor € 0,25 per cadeaubon bij een oplage van 10.000 stuks. Tevens biedt deze organisatie ook software mogelijkheden aan voor de verwerking van de cadeaubonnen met barcode. Ook de huidige drukker, Callenbach BV heeft mogelijkheden voor het drukken van cadeaubonnen

met barcode, maar is niet gespecialiseerd in beveiligd drukwerk. De kosten per cadeaubon met de huidige vormgeving, een genummerde barcode en een ingedrukt zegel zijn ongeveer € 0,11 per cadeaubon bij een oplage van 15.000 stuks. In bijlage 5 zijn de prijsindicaties van de drukkosten van de cadeaubon opgenomen. De prijsindicatie van Callenbach is een stuk lager, maar Callenbach benadrukt wel het indicatieve karakter van de prijzen omdat de daadwerkelijke prijzen afhankelijk zijn van vele factoren. Ook worden de cadeaubonnen bij Callenbach niet per vast aantal ingeseald, wat overigens wel mogelijk is.

Er is ook software nodig om de barcodes te kunnen scannen en beheren. Deze software is er in vele soorten en maten. De prijzen variëren ook in grote mate, voor minder dan € 100 is er al een standaardpakket verkrijgbaar, een pakket op maat is duurder. Uit navraag bij Nextdata, een organisatie gespecialiseerd in barcodeproducten, blijkt een passende software oplossing voor de verwerking van cadeaubonnen rond de € 1.400 te kosten.

Omdat de mogelijkheden voor de nieuwe cadeaubon erg groot zijn en de prijzen afhankelijk zijn van vele factoren is het in dit onderzoek niet zinvol geacht om met een volledig uitgewerkt plan te komen maar is volstaan met een globale inventarisatie van de mogelijkheden.

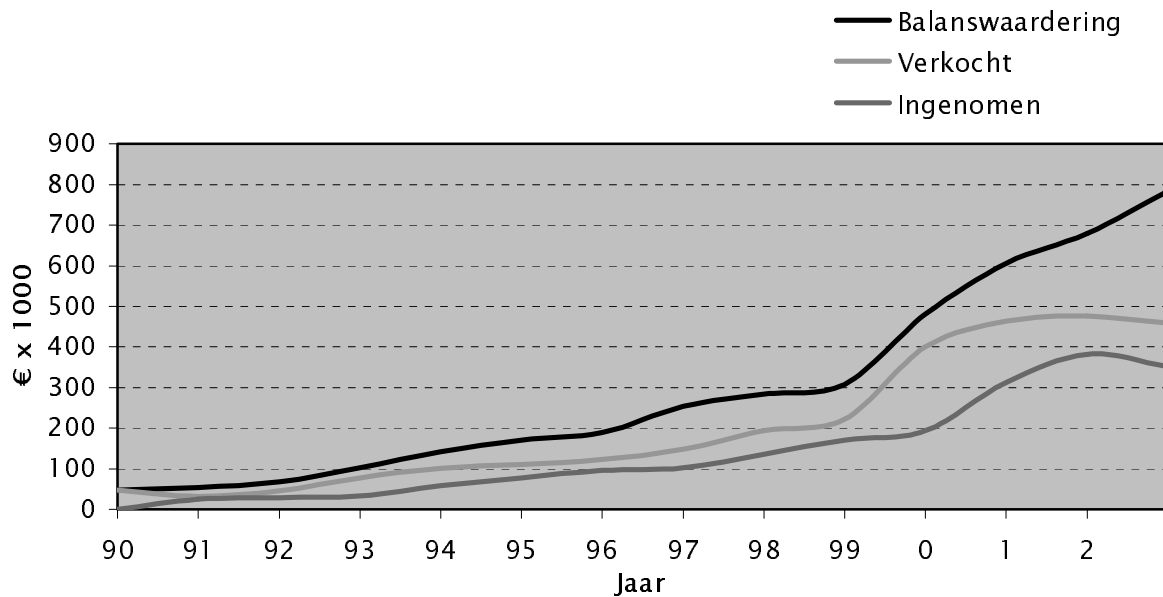
## **5.5 Balanswaardering cadeaubon**

### **5.5.1 waarderingsprobleem**

Ten aanzien van de balanspost “cadeaubonnen in omloop” heeft de LVWW een waarderingsprobleem. Zoals gezegd wordt de cadeaubon meer verkocht dan ingeleverd. De vraag is welk bedrag de Landelijke Vereniging zou kunnen afschrijven zonder dat de toekomstige verplichtingen ten aanzien van de in omloop zijnde cadeaubonnen in gevaar komen.

Figuur 5.2 geeft een grafische weergave van de balanswaardering van de cadeaubonnen in omloop en de waarde van de jaarlijks verkochte en ingenomen cadeaubonnen. De per jaar weergegeven stand van zaken is die aan het eind van het jaar. De waarde van de balanspost “cadeaubonnen in omloop”, bedroeg eind 2003 ongeveer € 780.000. In het verleden is tot nu toe ruim € 150.000 afgeschreven.





*Figuur 5.2 Balanswaardering cadeaubonnen in omloop*

Om een antwoord te geven op de vraag hoeveel het Landelijk Bureau zou kunnen afschrijven op de balanspost cadeaubonnen in omloop, moet eerst onderzocht worden of er mogelijkheden zijn om de voorraad cadeaubonnen in omloop in geldeenheden of in aantallen op een punt in het verleden vast te stellen. Vervolgens dient bepaald te worden of het mogelijk is om met terugwerkende kracht de mutaties van de verkochte en ingenomen cadeaubonnen tot op dat moment terug te rekenen. Als het mogelijk zou zijn om bijvoorbeeld vast te kunnen stellen voor welk bedrag aan cadeaubonnen er op 1 januari 2000 uitstaat en hoeveel cadeaubonnen tot op heden van dit uitstaande bedrag ingenomen zijn, dan kan een beslissing worden genomen over de tot op heden nog niet ingenomen bonnen tot 1 januari 2000.

De voorraad cadeaubonnen in omloop in geldeenheden wordt elk jaar in de jaarrekening vermeld, deze is dus voor elk jaar op 1 januari bekend. Zoals gezegd wordt er geen voorraadadministratie van de cadeaubonnen bijgehouden waardoor de voorraad cadeaubonnen niet in aantallen is vast te stellen. Wat betreft de mutaties is wel bekend, in geldeenheden, hoeveel er is ingenomen en verkocht (dit staat in de grafiek). Het is echter niet bekend en te achterhalen hoe deze bedragen zijn opgebouwd. In de boekhouding kan bijvoorbeeld wel een retourformulier uit 2001 worden opgezocht met het bedrag aan ingenomen cadeaubonnen maar het deel II van de cadeaubonnen dat bij dit formulier zat, is weggegooid. Dit deel II zou informatie kunnen geven over wanneer de bon is uitgegeven. Omdat de bonnen niet genummerd zijn en allemaal hetzelfde zijn, kan dit ook nog eens alleen wanneer de cadeaubon qua uiterlijk is veranderd. Dit is bijvoorbeeld gebeurd bij de invoering van de euro. Maar omdat deel II van de cadeaubon is weggegooid is het niet meer mogelijk de opbouw van de bedragen op de retourformulieren te achterhalen.

Het is dus niet mogelijk om de opbouw van de balanspost cadeaubonnen in omloop vast te stellen in de tijd.

### **5.5.2 Oplossingen**

Bij het zoeken naar andere oplossingen is gekeken naar de balanspost cadeaubonnen in omloop en de verkochte en ingenomen cadeaubonnen in geldeenheden zoals die in figuur 5.2 zijn weergegeven. Uit deze figuur valt allereerst af te lezen dat vanaf 1990 - toen de cadeaubon voor het eerst werd uitgegeven - tot op heden de opbrengst van de jaarlijks verkochte cadeaubonnen hoger is geweest dan de waarde van de in dat zelfde jaar ingeleverde cadeaubonnen. In de waarde van de ingeleverde cadeaubonnen zit een cumulatief effect omdat er ook bonnen ingeleverd kunnen zijn uit de voorafgaande jaren. Ten tweede valt op dat de waarde van de verkochte cadeaubonnen in 2003 voor het eerst is gedaald ten opzichte van het jaar ervoor. Tot 2003 werden er altijd meer cadeaubonnen verkocht dan het jaar ervoor. Voor de waarde van de ingenomen cadeaubonnen geldt opvallend genoeg hetzelfde. Tot 2003 werden er altijd meer cadeaubonnen ingenomen dan het jaar ervoor. Hieruit zou kunnen worden opgemaakt dat een groot deel van de verkochte cadeaubonnen in hetzelfde jaar weer wordt ingeleverd. Waarom zou er anders bij een daling van de verkopen ook een daling te zien zijn bij de waarde van de ingenomen cadeaubonnen?

Uit de figuur blijkt verder een sterke stijging van de verkopen van cadeaubonnen in 2000 en 2001 die buiten de langjarige trend valt. Dit is het gevolg van een marketingactie via een partnerorganisatie. Het gaat hierbij om twee acties. Bij de eerste actie in 2000 werd voor € 136.000 aan cadeaubonnen verkocht, bij de tweede actie in 2001 werd voor € 100.000 aan cadeaubonnen verkocht. Alleen bij de eerste actie werden de bonnen gemarkeerd om bij te kunnen houden hoeveel bonnen er van deze actie weer werden ingeleverd. Tot eind 2001 was er voor € 47.000 aan cadeaubonnen ingeleverd, dit is 34,5% van de totale waarde. Daarna is de registratie stop gezet. Het feit dat de cadeaubonnen van de eerste marketingactie (aantoonbaar) weinig ingeleverd zijn, geeft een verklaring voor het stijgende verschil tussen de verkochte en ingenomen cadeaubonnen in 2000 en 2001.

Ondanks deze inzichten, is het niet mogelijk een volledig onderbouwd en elke onzekerheid uitsluitend afschrijfbeleid voor te stellen. Want waar zijn de nog niet ingeleverde cadeaubonnen gebleven? Hebben de personen die de cadeaubonnen niet hebben ingeleverd deze weggegooid? Op deze vragen kan geen antwoord worden gegeven.

### **5.5.3 Afschrijfmethode**

Door vanaf heden de verkoop en inname van cadeaubonnen te registreren met behulp van de barcode, kan nu wel inzicht worden verkregen in de verkoop en inname van cadeaubonnen in de tijd. Tevens kan met zekerheid vastgesteld worden welke cadeaubonnen na een aantal jaren nog niet zijn ingeleverd. Deze kunnen dan afgeschreven worden.

Er zal een onderscheid gemaakt moeten worden tussen de cadeaubonnen in omloop tot eind 2004 en de cadeaubonnen in omloop vanaf 2005 wanneer het barcodesysteem eventueel wordt ingevoerd. Op de balans zullen dus ook twee balansposten cadeaubonnen in omloop staan. Voorgesteld wordt de balanspost “cadeaubonnen in omloop 2004” eind december vast te stellen op € 750.000. Gezien de trend in figuur 5.2 is het verdedigbaar dat de werkelijke waarde van de cadeaubonnen in omloop eind 2004 hoger zal liggen dan € 750.000, het bedrag hierboven kan worden afgeschreven en als resultaat geboekt worden. Wanneer in 2005 het barcodesysteem wordt ingevoerd, moeten de vanaf dan uitgegeven cadeaubonnen gewaardeerd worden op de balanspost “cadeaubonnen in omloop met barcode”. In tabel 5.1 staat het afschrijfbeleid verder uitgewerkt. Het is de bedoeling dat de balanspost cadeaubonnen in omloop 2004 in vijf jaar tot nul wordt afgeschreven.

*Tabel 5.1 Afschrijfbeleid cadeaubon*

<b>Jaar</b>	<b>Actie</b>
2004	Dec.: Afschrijving balanspost cadeaubonnen in omloop 2004 tot €750.000
2005	Jan.: Invoering barcodesysteem, waardering verkochte cadeaubonnen op nieuwe balanspost “cadeaubonnen in omloop met barcode”. Dec.: Afschrijving balanspost cadeaubonnen in omloop 2004 tot €600.000
2006	Dec.: Afschrijving balanspost cadeaubonnen in omloop 2004 tot €450.000
2007	Dec.: Afschrijving balanspost cadeaubonnen in omloop 2004 tot €300.000
2008	Dec.: Afschrijving balanspost cadeaubonnen in omloop 2004 tot €150.000
2009	Dec.: Afschrijving balanspost cadeaubonnen in omloop 2004 tot € 0
2010	Dec.: Afschrijving niet ingenomen cadeaubonnen in omloop met barcode uit 2005
2011	Dec.: Afschrijving niet ingenomen cadeaubonnen in omloop met barcode uit 2006

De tot en met 2004 verkochte cadeaubonnen zonder barcode die de komende jaren worden ingeleverd, moeten ten laste van de balanspost “cadeaubonnen in omloop met barcode” worden geboekt. Aan het eind van elke jaar moet het eventuele bedrag boven de in tabel 5.1 genoemde balanswaarde voor dat jaar worden afgeschreven. Het is waarschijnlijk dat de waarde van de ingeleverde cadeaubonnen zonder barcode in 2005 meer zal zijn dan € 150.000. Dit betekent dat de balanswaarde eind 2005 lager is dan € 600.000 en dat er niets

wordt afgeschreven. Eind 2006 wordt bekeken of de balanswaarde lager is dan € 450.000. Indien dit het geval is, wordt er niets afgeschreven maar indien de balanswaarde hoger is dan wordt het bedrag boven de € 450.000 afgeschreven. Deze procedure wordt voortgezet tot de balanspost helemaal is afgeschreven in 2009. Eventueel zou de Landelijke Vereniging in 2009 niet de hele balanspost kunnen afschrijven maar een deel ervan als buffer aanhouden voor de niet ingeleverde cadeaubonnen tot en met 2004.

Wat betreft de cadeaubonnen met barcode die vanaf 2005 worden verkocht, wordt voorgesteld de na vijf jaar nog niet ingeleverde cadeaubonnen af te schrijven. Dus in 2010 worden de nummers van de in 2005 verkochte cadeaubonnen die nog niet ingeleverd zijn uit het systeem gehaald. De totale waarde van deze niet ingeleverde cadeaubonnen wordt van de balanspost cadeaubonnen in omloop met barcode afgeschreven en als resultaat geboekt.

## **5.6 Conclusie**

Om de betrouwbaarheid van de financiële gegevens met betrekking tot de cadeaubon te waarborgen moet de verkoop en inname van de cadeaubon worden herontworpen. Hierbij dient de verwerking van de cadeaubon bij het Landelijk Bureau plaats te vinden. Grote zorg dient uit te gaan naar het voorraadbeheer van de cadeaubon, waarbij gewerkt moet gaan worden met een magazijnvoorraad en een werkvoorraad. Deze moeten beheerd worden door verschillende personen.

Voor de juiste verwerking van de cadeaubon moet deze uitgerust worden met een barcode en optioneel met een beveiligingskenmerk, de huidige vormgeving kan gehandhaafd blijven.

De balanswaardering van de cadeaubon is moeilijk omdat de opbouw van de balanspost cadeaubonnen in omloop niet is vast te stellen in de tijd. Wel blijkt dat de hoeveelheid verkochte en ingenomen cadeaubonnen enige correlatie vertonen: er worden jaarlijks meer cadeaubonnen verkocht dan cumulatief ingenomen. Om inzicht te krijgen in verkoop en inname van cadeaubonnen, dienen nieuwe cadeaubonnen vanaf 2005 een barcode te krijgen. De niet ingeleverde bonnen met barcode kunnen na vijf jaar worden afgeschreven. Het voorstel is om het bedrag van € 750.000 op de balanspost cadeaubonnen in omloop 2004 in vijf jaar tot nul te afschrijven, door elk jaar de ingeleverde cadeaubonnen zonder barcode van het bedrag dat op de balans uitstaat af te boeken. Als dit bedrag minder dan € 150.000 is, dan wordt het resterende bedrag afgeschreven en als resultaat geboekt.



## Literatuurlijst

- Beek A. e.a., *Administratieve Organisatie*, Stenfert Kroese, Houten, 1996.
- Groot T.L.C.M. en G.J. van Helden, *Financieel Management van Non-profit-organisaties*, Stenfert Kroese, Groningen, 2003.
- Horngren C.T. e.a., *Management and Cost Accounting*, Prentice Hall Europe, London, 1999.
- Jans E.O.J., *Grondslagen van de Administratieve Organisatie*, Samsom Bedrijfsinformatie, Alphen aan den Rijn, 1994.
- Landelijke Vereniging van Wereldwinkels, *Nota Visie 2010*, Utrecht, 2003.
- Landelijke Vereniging van Wereldwinkels, *Nota Samen dragen*, Utrecht, 2003.
- Landelijke Vereniging van Wereldwinkels, *Handboek Wereldwinkels*, Culemborg, 2003.
- Leeuw de A.C.J., *Bedrijfskundige Methodologie*, Van Gorcum, Assen, 1996.
- Sanders G. en B. Neuijen, *Bedrijfscultuur: Diagnose én Beïnvloeding*, Van Gorcum, Assen, 1999.
- Starreveld R.W. e.a., *Bestuurlijke Informatieverzorging, deel 1: Algemene Grondslagen*, Samsom Bedrijfsinformatie, Alphen aan den Rijn, 1994.
- Starreveld R.W. e.a., *Bestuurlijke Informatieverzorging, deel 2A: Toepassingen, fasen van de waardenkringloop*, Samsom Bedrijfsinformatie, Alphen aan den Rijn, 1997.
- Starreveld R.W. e.a., *Bestuurlijke Informatieverzorging, deel 2B: Toepassingen, typologie van de bedrijfshuishoudingen*, Samsom Bedrijfsinformatie, Alphen aan den Rijn, 1997.

### Internet:

[www.wereldwinkels.nl](http://www.wereldwinkels.nl)

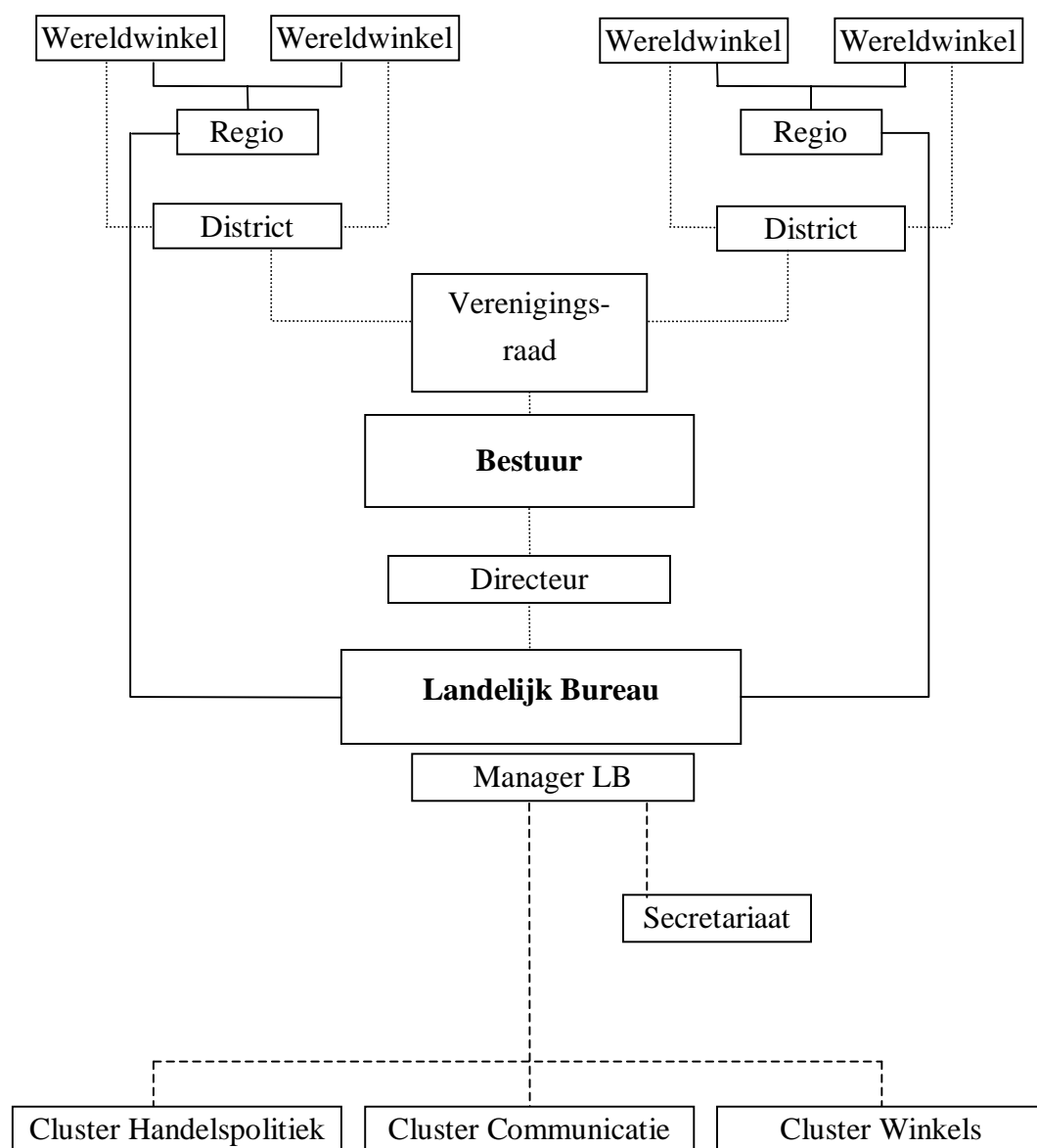
[www.nextdata.nl](http://www.nextdata.nl)

[www.callenbach.nl](http://www.callenbach.nl)

[www.verenigdematen.nl](http://www.verenigdematen.nl)



## Bijlage 1 Organisatiestructuur Landelijke Vereniging van Wereldwinkels



- Beleidsuitvoerende taak
- ..... Beleidsvormende taak
- - - - - Verband Landelijk Bureau

Bron: Handboek Wereldwinkels, 2003



## Bijlage 2 Kostenplaatsen

Budgethouder 1	110 Adviezen onbetaald (€ 25.000) 150 Centraal artikelbestand (€ 20.000) 160 Personele inzet (€ 237.500) 180 Jongeren (€ 0) 181 Assortiment (€ 20.000) 182 Inrichtingsplan (€ 50.000) 183 Eerste inrichting (€ 50.000) 184 Automatisering (€ 0) 185 Scholing (€ 17.500) 186 Communicatie en campagne (€ 25.000) 187 Personeel en organisatie (€ 12.500)
Budgethouder 2	130 Deskundigheidsbevordering (Winkelexploitatie) (€ 50.000) 240 Deskundigheidsbevordering (Actie, lobby en campagnes) (€ 30.000) 420 Handboek Wereldwinkels (€ 20.000) 430 Wereldzaken (€ 71.000) 550 Rondzending (€ 13.000)
Budgethouder 3	210 Campagnes (€19.000) 220 Externe vertegenwoordiging (€ 36.000) 320 Internationale certificering (€ 90.756)
Budgethouder 4	310 Erkenning leveranciers (€ 53.000)
Budgethouder 5	410 Promotie en huisstijl (€ 25.000) 440 Productinformatie (€ 10.000) 450 Overige communicatieproducten (€ 19.000) 460 Pupliciteitsadviezen (€ 5.000) 470 Internet (€ 32.000) 480 Cadeaubonnen (€ 31.000)
Budgethouder 6	170 Monitoring (€ 12.500) 188 Onvoorzien (€ 12.500) 530 Bestuur (€ 20.000)

	560 Platvormdagen (€ 5.000)
Budgethouder 7	140 Kredieten Partnerplan (€ 2.000)
	230 Regionale ondersteuning (€ 20.000)
	510 Verenigingsraad (€ 30.000)
	520 Districten (€ 5.000)
	540 Representatie (€ 4.000)
	570 Ledenmunaties (€ 9.000)
	600 Afwikkeling SSWW
	900 Algemeen (huisvesting, salarisverwerking e.d.)

## Bijlage 3 Balans & Resultatenrekening

### Balans LVVW per 31 december 2003

Activa		Passiva	
<b>Vaste activa</b>		<b>Eigen vermogen</b>	
Inventaris	€ 76.286	Vermogen	€ 78.074
<b>Vlottende activa</b>		<b>Schulden</b>	
Debiteuren	€ 119.309	Crediteuren	€ 61.049
Vorderingen van subsidies	€ 335.686	Cadeaubonnen in omloop	€ 784.186
Pensioenen	€ 345	Belastingen	€ 23.817
Overige vorderingen	€ 137.469	Sociale lasten	€ 7.229
Liquide middelen	€ 339.096	Overige schulden	€ 53.836
<b>Totale activa</b>	<b>€ 1.008.191</b>	<b>Totale passiva</b>	<b>€ 1.008.191</b>

### Resultatenrekening LVVW per 31 december 2003

Kostpl.	Omschrijving	Uitgaven	Inkomsten
	<u>Winkelexploitatie</u>		
110	Adviezen onbetaald	€ 34.084	€ -
130	Deskundigheidsbevordering	€ 47.213	€ -
140	Kredieten Partnerplan	€ 1.640	€ 220
150	Centraal Artikel Bestand	€ 30.749	€ 22.110
	<u>Implementatie Transformatie</u>		
160	Personele inzet	€ 308.348	€ -
170	Monitoring	€ 14.648	€ -
	<u>Deelprojecten Transformatie</u>		
180	Jongeren	€ 17.990	€ -
181	Assortiment	€ 5.741	€ -
182	Inrichtingsplan	€ 136.511	€ 78.321
183	Eerste inrichting	€ 69.623	€ 10.733
184	Automatisering	€ 17.265	€ -
185	Scholing	€ 19.318	€ -
186	Communicatie en Campagne	€ 36.884	€ -
187	Personeel & Organisatie	€ 23.937	€ -
188	Onvoorzien	€ -	€ -
	<u>Actie, lobby en voorlichting</u>		
210	Campagnes	€ 37.856	€ 24.160
220	Externe vertegenwoordiging	€ 33.138	€ -
230	Regionale ondersteuning	€ 19.648	€ -
240	Deskundigheidsbevordering	€ 7.629	€ 4.738
250	Project "Be Fair"	€ 221	€ -
270	Project "Globalisering Trade Justice"	€ 59.989	€ 60.000
	<u>Certificering</u>		
310	Erkenning leveranciers	€ 87.892	€ 56.981
320	Internationale certificering	€ 91.674	€ 92.831

	<u>Marketing en management</u>		
410	Promotie en huisstijl	€ 23.816	€ –
420	Handboek Wereldwinkels	€ 21.665	€ –
430	Wereldzaken	€ 64.445	€ 26.995
440	Productinformatie	€ 9.936	€ –
450	Ov. Communicatie prod.	€ 20.782	€ –
460	Publiciteitsadviezen	€ 3.080	€ –
470	Internet	€ 23.874	€ –
480	Cadeaubonnen	€ 29.482	€ –
490	Project "Vem. Informatieoverdracht"	€ 92.755	€ 90.756
	<u>Communicatie</u>		
510	Verenigingsraad	€ 32.188	€ –
520	Districten	€ 9.721	€ –
530	Bestuur	€ 22.534	€ –
540	Representatie	€ 4.041	€ –
550	Rondzending	€ 15.262	€ 472
560	Platformdagen	€ 12.025	€ –
570	Ledenmutaties	€ 8.799	€ –
	<u>Transformatie</u>		
600	Afwikkeling Servicecentrum	€ 32.412	€ 347
	<u>Financiering algemeen</u>		
	Contributies		€ 276.184
	Opcenten		€ 47.500
	Leveranciersbijdrage		€ 5.000
	Kostenvergoedingen		€ 5.338
	Subsidie NCDO		€ 204.000
	Overige subsidies		€ 15.343
	Extra bijdrage contributie		€ 16.001
	Subsidie Min. v. Ontw. Samenw.		€ 503.465
	Intrest		€ 811
	Giften		€ 1.088
	Giften huisvesting		€ 15.000
	Opbrengst verkopen		€ 598
	Opbrengst diensten		€ 225
	Overige baten		€ 15.826
	Naar balans (winst)	€ 46.228	
		€ 1.575.043	€ 1.575.043

## Bijlage 4 Boekingsschema cadeaubonnen

### Boekingsschema Landelijk Bureau

#### Aanschaf cadeaubon LB

Drukkosten cadeaubonnen	€ .....	
Aan Bank		€ .....

#### Verkoop aan WW

Bank	€ .....	
Aan Cadeaubonnen in omloop LB		€ .....

#### Inlevering deel II door WW

Cadeaubonnen in omloop LB	€ .....	
Aan Bank		€ .....

#### Afschrijving

Cadeaubonnen in omloop LB	€ .....	
Aan Resultaat		€ .....

### Boekingsschema Wereldwinkels

#### Ontvangst van LB

Cadeaubonnen in omloop WW	€ .....	
Aan Bank		€ .....

#### Verkoop aan klant

Bank	€ .....	
Aan Cadeaubonnen in omloop WW		€ .....

#### Inlevering door klant

Ingeleverde cadeaubonnen	€ .....	
Kostprijsverkoop	€ .....	
Aan Opbrengst verkopen		€ .....
Aan Voorraadgoederen		€ .....

#### Inname bij LB

Bank	€ .....	
Aan Ingeleverde cadeaubonnen		€ .....

## Bijlage 5 Drukkosten nieuwe cadeaubonnen

### Prijsindicatie Callenbach BV

Cadeaubonnen wereldwinkel in 2 soorten

15000 exemplaren

10.5 x 15.6 cm

Biotop 3 naturel 250 grams

Bedrukking 2/2 kleuren

Kaarten perforeren en schoonsnijden

Compleet opgemaakt digitaal document door u bijgeleverd.

Basisprijs: 1.015,00 euro

Procentuele stijging per bewerking, let op dit zijn indicatieve verhogingen, daadwerkelijke prijzen dienen berekend te worden.

Nummeren: + 20%

V.z.v. folie: + 50%

Preeg: + 20 % (exclusief stempelkosten, deze bedragen +/- 250,- euro)

Uv-inkt: + 50 %

**Basisprijs per cadeaubon: € 0,067**

**Kosten per cadeaubon met nummering en stempel: € 0,11**

### Prijs indicatie De Bussy Ellerman Harms BV

Oplage : 10.000 exemplaren en een 1.000 meerprijs

Formaat : 150 x 85 mm liggend, bestaande uit delen 1 en 2

Prepress : LVvW levert een compleet opgemaakt 2 kleuren Quark Xpress document en kleurgescheiden laserprints in zwart op 100%

Druk : voorzijde in 4 kleuren waarvan 2 extra voor de niet kopieerbare artikelbarcode, achterzijde in 2 kleuren

Papier : 100 grams veiligheidspapier, optisch dood, met wereldwijd beschermd schaduwwatermerk van DBEH en onder UV-licht in drie kleuren oplichtende vezels

Afwerking : perforeren tussen deel 1 en 2,  
eenzijdig voorzien van een barcodenummer en twee OCR-B nummers

Verpakking: ingeseald per 25 exemplaren per coupure / handzaam in dozen met inhoudsetiket

Aflevering : franco één adres in Utrecht

Prijzen : 10.000 exemplaren op beveiligd papier € 2.510,00

Eenmalige kosten voor het ontwikkelen van de unieke barcode met

specifieke achtergrond, per barcode € 360,00

**Kosten per cadeaubon: € 0,25**

## Publicaties<sup>5</sup> van de Wetenschapswinkel Economie & Bedrijfskunde

- EC 96 E. Beumers, *Beslissende (f)actoren voor hennepsteelt, onderzoek naar het achterwege blijven van hennepsteelt voor de papierindustrie in de Veenkoloniën*, 1997.
- EC 98-I K.J. Driessen, *Internationale uitbesteding door de KLM*, 1997.
- EC 98-II A.M.S. den Ouden, H.B.G. Gelling, *Economische betekenis van een groeiend Schiphol voor bedrijven*, 1997.
- EC 99 M.B.W. Hazewinkel, R.T. Postma, *Financiering monumentenzorg, onderhoud versus restauratie*, 1997.
- EC 100 R. Enting, *Subsidieverdeling voor het stads- en streekvervoer: doelstellingsbewust?*, 1997.
- EC 101 R. Schultink, *Lokale Agenda 21, beleid en indicatoren voor duurzaamheid*, 1997.
- EC 102 drs. F.J. Sijtsma, drs. D. Strijker, M.L.A.W. Hoefsloot, *Duurzame ontwikkeling in het Waddengebied, een methode voor het afwegen van economie, natuur, milieu en landschap*, 1998.
- EC 103 drs. M.J.H. van Onna, *Kwaliteitsmeting in de economische wetenschap, een goede econoom is meer dan een goede onderzoeker*, 1998.
- EC 104 A. Heine, M. Maatman, *Maatschappelijk verantwoord ondernemen, een analyse van de jaarverslagen van de 25 grootste Nederlandse ondernemingen*, 1998.
- EC 105 R. Hilgenga, *Kennisvergroting in het Roemeense midden- en kleinbedrijf, de rol van de ontwikkelingsprogramma's van de Europese Unie*, 1998.
- EC 105 ing. K. Bettels, drs. F.J. Sijtsma, *Het Emssperrwerk, een evaluatie op duurzaamheid van een waterkering in de Ems*, 1998.
- EC 107 J.W. Boven, *Markt voor natuurvoeding: een supermarkt, de toekomstige ontwikkeling van het netwerk van biologische voedingsmiddelen*, 1998.
- EC 108 J. Idema., *Stock Markets in Transition Economies, the case of the Tallinn stock exchange, Estonia*, 1998.
- EC 109 P.A.M. Lohle, *Arbeidspool, een (arbeidsmarkt)instrument om flexibiliteit en bestaande zekerheid te combineren*, 1999.
- EC 110 A.P. Postma, drs. F.J. Sijtsma, drs. T.M. Stelder en drs. D. Strijker, *De concurrentie-kracht van Weststellingwerf, een economisch-ruimtelijk perspectief*, 1999.
- EC 111 R. de Veer, *Bank stability in transition economics, case study Estonia*, 1999.
- EC 112 R.J. Suhlman, m.m.v. drs. F.J. Sijtsma, *Financiering van monumentale kerken – Verkenning van de effecten van overheidsbeleid*, 1999.
- EC 113 H. Dijk, *Ware Woorden of Schone Schijn? – De betrouwbaarheid van uitlatingen over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*, 2000.
- EC 114 W. Dijkstra, *Water zonder grenzen, internationalisering van de Nederlandse watersector*, 1999.
- EC 115 R.P. Brouwer en O.P. Smid, *Magnesiumproductie in de Eemsmond, vorming van clusters van bedrijvigheid rondom magnesiumproductie*, 1999.
- EC 116 A.P. Postma, *Ecologische voetafdruk, betekenis en bruikbaarheid*, 2000.
- EC 117 G. Ypma, *Een onderzoek naar streekgebonden producten in het Waddengebied*, 2001.
- EC 118 G. Molema en P. Olthof, *Vermarkting van dorplandschappen*, 2001.
- EC 119 D. de Jong, *Verstand van Zaken? - Over wetenschap, waarheid en verwaring*, 2001.

<sup>5</sup> Publicaties in de reeks Publicaties van de Wetenschapswinkel voor Economie & Bedrijfskunde hebben een EC nummer, krijgen een ISBN nummer en worden uitgebracht op klein formaat, gebrocheerd. Publicaties uitgebracht in de werkdocumenten reeks hebben een WD nummer, krijgen geen ISBN nummer en worden uitgebracht op A4 formaat met een metalen ringband.



- EC 120 E. Bruning, S.Jansen, M. Kasper, drs. E. Kamphuis (red.), *Formule Trendbreuk voor EKO-verkoop: Trendy of Trend?*, 2001.
- EC 121 M. Broekhof, *Transparency in the pharmaceutical industry - a cost accounting approach to the prices of drugs*, 2002.
- EC 122 E. Kamphuis, *Organic Flower Bulbs from Holland, Outlook for the French Market*, 2002.
- EC 123 B. Hilbrands, J. van Veen, drs. E. Kamphuis (red.), *Gastouder gezocht! Strategieën voor kleinschalige en flexibele kinderopvang*, 2002.
- EC 124 A.W. Brouwer, D. Dijkema, *Microfinance Dilemma: The Case of Bandung, Indonesia*, 2002.
- EC 125 D. Kuipers, *Bouwen aan duurzaamheid, een onderzoek onder Nederlandse gemeenten naar de invoering van de statiegeldregeling voor het stimuleren van duurzaam bouwen op vrije kavels*, 2002.
- EC 126 drs. F.J. Sijsma, drs. P. Hogendoorn, drs. G. J. Hoogstra, drs. C.-J. Pen, prof. dr. P.H. Pellenbarg m.m.v. Sytse Duiverman, *Uitgifte van bedrijventerreinen op het Friese platteland*, 2002.
- EC 127 Rinze Anne van der Sluis, *Tussen Mens en Machine, Over de toegankelijkheid van het betalingsverkeer in relatie tot ouderen*, 2002.
- EC 128 Michiel Nijboer, *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân. Omgaan met stakeholders in theorie en praktijk*, 2002.
- EC 129 Leon Boerboom, *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân. Een analyse van de jaarverslagen van 16 grote Friese bedrijven*, 2002.
- EC 130 Jacob de Vries, *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân. Een analyse van bedrijfscodes*, 2003.
- EC 131 Renate Bieleman, *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân. Een analyse van de berichtgeving over bedrijven in de krant*, 2002.
- EC 132 Elisa Ninke Staal, *Microfinance of Housing. The Case of Nicaragua*, 2003.
- EC 133 Auke Jan Martens, Paul van der Laan, Elise Kamphuis (red.), *Goed gekeurd hout. Hoe kan het marktaandeel van gecertificeerd hout worden vergroot?*, 2003.
- EC 134 Catrinus J. Jepma, Elise Kamphuis (eds.), *Developing Countries and GATS*, 2003.
- EC 135 Friso de Jong, *Telecommunications reform in Mexico. An in-depth analysis on the socio-economic consequences of liberalisation of Mexico's telecom services industry*, 2003.
- EC 137 Melchior Bauer, *Microfinance for housing in Nicaragua: is joint-liability an effective mechanism?*, 2004.
- EC 138 Patricia Eijgelaar, Johan Feikens, *De helpende hand. Effectiviteit adviezen Ondernemersklankbord aan het MKB*, 2004.
- EC 140 Evert-Jan Veldkamp, *Het toegevoegde waarde overzicht in het jaarverslag. Een analyse van het maatschappelijk nut*, 2003.
- EC 142 Gertjan Laan, *Investeren in breedband internet. Kosten-baten verkenning van verschillende alternatieven voor de gemeente Eemsmond*, 2004.
- EC 143 Annechien Pronk, *Ondernemerskompas: boekt men winst uit ervaring? Evaluatie van ondersteuning van startende ondernemers met mentoren door de drie Noordelijke Kamers van Kophandel*, 2004.
- EC 144 Niels Roek, *Duurzaam ondernemen integreren in het management-informatiesysteem: de case Gasunie*, 2004.
- EC 145 Kristel Ravenshorst, *Een cadeaubon met een goed doel, een onderzoek naar het gebruik van de cadeaubon van de Wereldwinkel*, 2004.

**Werkdocumenten**

- WD 2000-1 drs. Frans J. Sijtsma, Prof. dr. P.H. Pellenbarg en drs. K.G. Lugtenborg, *Naar een goed besluit over vier Friese musea*, 2000.
- WD 2000-2 drs. Elise Kamphuis (red.), *Komt EKO van de grond?, De verwerkingscapaciteit van biologische producten in Noord Nederland*, 2000.
- WD 2000-3 dr. D. Strijker, Prof. dr. D.-J.F. Kamann, drs. F.J. Sijtsma, *Bioraffinage in Noord-Nederland*, 2000.
- WD 2001-1 U. Futh, drs. F.J. Sijtsma, *Nieuwe kansen voor de Nijkans. Mogelijkheden voor kuuroord spin-off bij de ontwikkeling van het bedrijfsterrein de Nijkans in Nieuweschan*, 2001.
- WD 2001-2 U. Futh, *Metten van natuurwaarden in Duitsland*, 2001.
- WD 2001-3 H. Tschochohei, *Do people in developing countries have limited access to essential drugs? The pattern of global supply of pharmaceuticals*, 2001.
- WD 2001-4 C. Boersma, *Economic issues of antimalarial diagnostics and therapeutics in sub-Saharan Africa*, 2001.
- WD 2002-1 drs. F.J. Sijtsma, M. Broekhof, Prof. dr. J. van Dijk, drs. G.J. Hoogstra, *IKO en PRIKK: Stimulans voor economische activiteit op het Fries-Groningse platteland? Een evaluerend onderzoek naar de IKO en PRIKK regelingen voor investeringen van het kleinbedrijf*, 2002.
- WD 2002-2 drs. F.J. Sijtsma, drs. P. Hogendoorn, drs. G. J. Hoogstra, drs. C.-J. Pen, prof. dr. P.H. Pellenbarg m.m.v. Sytse Duiverman, *Bijlagenrapport bij Uitgifte van bedrijventerreinen op het Friese platteland*, 2002.
- WD 2002-3 Bauke Visser, *Bedrijventerreinen tussen droom en daad: Symbioses en utility sharing. Samenwerkingsverbanden op bedrijventerreinen vanuit een bedrijfskundig perspectief*, 2002.
- WD 2002-4 Renate Bieleman, Leon Boerboom, Michiel Nijboer, Jacob de Vries, drs. Frans J. Sijtsma (redactie), *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân, Samenvatting*, 2002.
- WD 2002-5 drs. Frans J. Sijtsma, prof. dr. P.H. Pellenbarg, *Concurrentie-analyse Europark Coevorden*, 2002
- WD 2003-3 drs. Frans J. Sijtsma, *Economische gevolgen van de PKB Waddenzee in de Kop van Noord-Holland. Een beoordeling van het ECORYS-NEI rapport*, 2003.